نماذج معاصرة في القيادة



تأليف:

د. نعيم بن عطا الله الجهني

د. شائع بن خالد القحطاني

د. ميرفت محمد السعيد مرسي

د. خالد بن عبد العزيز الشملان

د. عائض بن خلف الرشيدي



الطبعة الأولى

١٤٣٩هـ/٢٠١٨م

نماذج معاصرة
في القيادة

نماذج معاصرة في القيادة

إعداد

د . نعيم بن عطا الله الجهني   د . شايع بن خالد القحطاني

د . مرفت محمد السعيد مرسي   د . خالد بن عبد العزيز الشملان

د . عايض بن خلف الرشيدي

تقديم

أ . د : عبد الرحمن بن أحمد هيجان

عضو مجلس الشورى

الطبعة الأولى

1439 هـ/2018 م



ح مكتبة القانون والاقتصاد، ١٤٣٨ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الشملان ، خالد عبدالعزيز حمد

نماذج معاصرة في القيادة . / خالد عبدالعزيز حمد الشملان .-

الرياض ، ١٣٤٨ هـ

.. ص ؛ .. سم

ردمك:١-٠٨-٨٢١٥-٦٠٣-٩٧٨

١ - القيادة الادارية ٢ - الاستراتيجية أ. العنوان

ديوي ٠٦٦١, ٦٥٨ ١٤٣٨/١٠٣٤٢

رقم الإيداع: ١٤٣٨/١٠٣٤٢

ردمك:١-٠٨-٨٢١٥-٦٠٣-٩٧٨

الطبعة الأولى

1439 هـ/2018 م





المملكة العربية السعودية - الرياض - العليا - ص.ب ٩٩٩٦ - الرياض ١١٤٢٣

هاتف: ٤٦٢٣٩٥٦ - ٢٧٩١١٥٨ - فاكس: ٢٧٩١١٥٤ - جوال: ٠٥٠٥٢٦٩٠٠٨

www.yafoz.com.sa

info@yafoz.com.sa

المحتـــويات

تقديم

سيظلُّ موضوع القيادة من الموضوعات الحية والمتطورة التي تجذب إهتمام الباحثين والمؤلفين وتدفعهم إلى البحث والكتابة فيها. وتنبع أهمية موضوع القيادة من أهمية الموقف والأدوار التي يقوم بها الأشخاص الذين يتولّون القيادة في مجتمعاتهم أو منظماتهم، فضلاً عن أهمية القرارات التي يتخذونها، التي غالبًا ما يكون لها تأثير كبير في التابعين لهم، أو على المجتمع الذي يعملون في إطاره؛ وذلك بحكم نطاق سلطة القيادة التي يتمتعون بها وصلاحيتها.

وهذه الأهمية لموضوع القيادة جعلتها من بين أكثر الموضوعات معالجة في حقول الدين، والسياسة، والإدارة، وعلم الاجتماع، وعلم النفس؛ بل أكاد أجزم أنَّ جميع حقول المعرفة الإنسانية تُقدّر أهمية موضوع القيادة، والرغبة في معرفة المزيد عنه؛ بما يخدم الدور القيادي في شتى مجالات الممارسة الإنسانية.

هذا الاهتمام بموضوع القيادة نجده ماثلاً في الطرح الجاد والبحوث المتواصلة؛ حيث نجد أنَّ نظريات القيادة منذ الطرح الأول لنظرية السمات أو الرجل العظيم لا ذالت متواصلة إلى يومنا هذا؛ وذلك بغرض تفسير أبعاد القيادة، وإمكانية الاستفادة من هذا التفسير في تطوير معارف القائد، ومهاراته، واتجاهاته، وسلوكياته.

وفي هذا السياق، نجد في المُؤلَّف الذي بين أيدينا فريقًا من الباحثين الجادين يتصدَّى لموضوع القيادة، ويُسهم في رصد تطورات الجانب المعرفي والنظري لهذا الموضوع، وتحليل هذا التطور وتفسيره، والربط بين أبعاده. وقد تمثّل هذا الفريق في كل من: الدكتور/ نعيم بن عطا الله الجهني، والدكتور/ شايع بن خالد القحطاني، والدكتورة/ مرفت محمد السعيد مرسي، والدكتور/ خالد بن عبدالعزيز الشملان، والدكتور/ عايض بن خلف الرشيدي.

فقد ناقش الدكتور/ نعيم بن عطا الله الجهني في الفصل الأول من هذا الكتاب، المعنون بـ «القيادة الاستراتيجية» الإطار النظري للاستراتيجية، وما يرتبط بها من موضوعات تتعلّق بالتخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي،

والإدارة الاستراتيجية؛ ليصل بعد ذلك إلى مناقشة موضوع القائد الاستراتيجي، والتفريق بين سلوكياته وسلوكيات القائد التقليدي في عرض واضح علمي واضح للمحدد. كما كان النقاش في هذا الفصل متطورًا من حيث إيراد الكاتب د. الجهني لموضوع إعداد القادة الاستراتيجيين والمهارات المطلوبة لذلك.

أمَّا الفصل الثاني من الكتاب فقد عالج فيه الدكتور/ شايع بن خالد القحطاني موضوع «القيادة التحولية»؛ حيث يعدُّ هذا الموضوع من أكثر موضوعات القيادة تحديًّا وجاذبيَّة بالنسبة للمهتمين بموضوع القيادة. فقد تطرَّق د.القحطاني في هذا الفصل إلى نشأة القيادة التحويلية، وتطورها، ومفهومها، وخصائص القائد التحويلي. ومن أجل أنَّ ينتقل بنا الكاتب من الإطار النظري إلى الإطار العملي في موضوع «القيادة»، فقد أبرز ثلاثة موضوعات مهمة في هذا الجانب تعلّقت بمحاورات القائد التحويلي، ووظيفته، ودوره في عملية التغيير.

ومن ناحية أخرى، فقد كان الكاتب موضوعيًّا عندما قدّم في هذا الفصل الموضوع الخاص بأوجه الانتقاد للقيادة التحويلية؛ من أجل أنْ يجعل القارئ الحكم بنفسه على مدى أهمية هذه النظرية، وإمكانية الاستفادة منها في الجانبين النظري والتطبيقي.

وفيما يتصل بالفصل الثالث المعنون بـ «القيادة الأصيلة»، من إعداد الدكتورة/ مرفت محمد السعيد مرسي؛ فقد كان إضافة علمية بحقٍّ إلى موضوع الكتاب، لاسيما وأنَّ الكتابات في مجال القيادة التي تعرّضت لموضوع القيادة الأصيلة محدودة جدًّا. لقد حاولت الكاتبة الدكتورة أن تُقدّم في هذا الفصل صورة شاملة عن القيادة الأصيلة من حيث نشأتها، وتطويرها، ومفهومها، وخصائصها، ومفهوم القادة الأصلاء وخصائصهم.

وكان الجانب النفسي في معالجة القيادة الأصيلة واضحًا من خلال مناقشة موضوع القدرات النفسية للقائد الأصيل، ومكونات القيادة الأصيلة، وأبعادها، ونتائجها. وحتى تكتمل الصورة الكلية عن القيادة الأصيلة، فقد ناقشت الكاتبة بموضوعية العلاقة بين القيادة الأصيلة والأنماط القيادية الأخرى، لتنهي هذا الفصل بمناقشة موضوع من أهم موضوعات الإدارة بشكل عام، والقيادة بشكل

خـاص؛ ألا وهو الرؤى الأخلاقية للقيـادة الأصيلة. إنَّ وجود هذا الفصل في هذا الكتاب يُعدُّ قيمة مُضافة للكتاب، ولموضوع القيادة.

وكما هي الحال بالنسبة للفصول الثلاثة السابقة، فنجد الدكتور/ خالد بن عبدالعزيز الشملان يُعالج في الفصل الرابع موضوعًا يُعدُّ من موضوعات الساعة في القيادة؛ بل في الإدارة في العصر الراهن. فقد ناقش د. الشملان موضوع القيادة الأخلاقيـة، منطلقًا من إدراكه الواضح لأهمية الأخلاقيات في الإدارة، ومدى تأثير هذه الأخلاق في جميع مكونات العمل الإداري البشري.

ومن ناحية أخرى، فقد تطرّق د. الشـملان إلى مفهوم القيادة الأخلاقية، وأهميتها، ومداخل دراستها. على أنَّ نقاش الكاتب لموضوع القيادة الأخلاقية لم يقتصر على الجانب النظري فحسـب؛ بل نجده يتصدّى لموضوع من أصعب الموضوعات دراسـةً، وهو موضوع قياس القيادة الأخلاقية، الذي يُعدُّ إضافة علمية متميزة بالنسبة للمهتمين بالقيادة من النظريين والتطبيقيين.

وأخيرًا لابد أنْ نشير هنا إلى أن الكاتب قد حاول تقديم موضوع القيادة الأخلاقية بشكل متكامل من خلال دراسـة أبعاد ونماذج القيادة الأخلاقية التي ستوفّر للباحثين والمهتمين بموضوع القيادة إطارًا نظريًّا ثريًّا.

ولكي تكتمل الصورة عن القيـادة فقد عالج الدكتور/ عايض بن خلف الرشـيدي في الفصل الخامس من هذا الكتاب موضوع القيادة المستدامة؛ حيث تُعدُّ نظرية الاستدامة من أبرز النظريات التي تهتم بها منظمات التنمية والتطوير على المستوى العالمي والمحلي، ومن أبرزها هيئة الأمم المتحدة.

لقد أبرز الدكتور الرشيدي مفهوم القيادة المستدامة وأبعادها بعمق شديد، وذلك من خلال تعرّضه لشرح مفهومها، وعلاقتها بالقيادة التقليدية، وخصائص القائد المستدام. ومن ناحية أخرى، فقد استطاع الكاتب في هذا الفصل أنْ يخاطب القائد مباشرة من خلال تحديده للمهارات المطلوبة للقائد المُستدام، والأسـاليب التي يتبعها في دوره القيادي، والعوامل المؤثرة في قيادته، بالإضافة إلى تحديد النماذج المستخدمة في القيادة المستدامة.

وهذا الخطاب الموجّه إلى القائد المستدام برز في هذا الفصل من خلال مناقشة الكاتب عن الدور الذي يجب أن يؤديه القائد المستدام؛ لكي يُسهم في إيصال منظمته إلى الاستدامة. إنَّ فصلاً كهذا سوف يثير اهتمام القيادات الإدارية في جميع المنظمات والمستويات القيادية، باعتبار أنَّ الاستدامة مطلب أساسي لنجاح القيادات ونجاح المنظمات التي يعملون بها؛ وهو ما يجعل هذا الفصل - كغيره من الفصول السابقة - إضافةً عليمة في موضوع القيادة.

وخاتمة القول: إنَّ فصول هذا الكتاب تعكس تميّزًا في الثقافة العربية في التأليف؛ حيث إنَّه من النادر أنْ تجد في الكتب العربية موضوعات يتصدّى للكتابة فيها فريق من الباحثين، كما هي الحال بالنسبة لهذا الكتاب الذي بين أيدينا، وأحسب أنَّ مثل هذه التجربة سوف تكون مشجعة للآخرين على الكتابة، والتأليف، والبحث من خلال العمل الجماعي.

ولابدَّ أنْ نُشير في هذه المقدمة كذلك إلى أنَّ هذا الكتاب يُمثّل بالفعل قيمة مضافة لحقل الإدارة بشكل عام، وحقل القيادة بشكل خاص؛ وذلك لاكتمال دائرة المعرفة في تأليف فصول هذا الكتاب من حيث احتوائها على الإطارين النظري والتطبيقي؛ بما يخدم الأكاديميين والمدربين على حدٍّ سواء.

وأخيرًا لابدَّ أن أسجل في نهاية هذه المقدمة عظيم تقديري وشكري لأولئك الذين منحوني فرصة قراءة هذا الكتاب، وكتابة مقدمته، متمنيًّا للجميع التوفيق والسداد.

أ. د. عبد الرحمن بن أحمد هيجان

عضو مجلس الشورى

١٤٣٨/١/٢٤هـ



الفصل الأول

القيادة الإستراتيجية

إعداد: د. نعيم بن عطا الله الجهني

مقدمة.

١- مدخل للقيادة الإستراتيجية.

٢- مفهوم القيادة الإستراتيجية.

٣- أنماط القيادة الإستراتيجية.

٤- القائد الاستراتيجي.

٥- ممارسات القيادة الإستراتيجية.

٦- متطلبات إعداد القادة الاستراتيجيين.

٧- المهارات الإستراتيجية للقادة.



الخاتمة.

مقدمة

يعد مفهوم القيادة الاســتراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، وترجع الجذور الأولى لهذا المفهوم إلى النظم العســكرية؛ إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية اســتثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل الســبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب المنظمات نفســها. وهذا الفصل يهدف الى تناول مفهوم القيادة الاســتراتيجية، وأهميتها، وأنماطها، كما سيتناول الفصل خصائص القائد الاستراتيجي ومقوماته، كما يهدف أيضا الى تناول أهم الممارسات التي تساهم بشكل فاعل في استخدام اســتراتيجيات المنظمة، إضافة إلى استعراض أســاليب إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية، وخصائصهم وأدوارهم؛ إلا أنه قبل تناول موضوع القيادة الاستراتيجية يستوجب التطرق لبعض المفاهيم والمواضيع المتعلقة به ومن أهمها: الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي؛ كمداخل مهمة لفهم موضوع «القيادة الاستراتيجية» وهو ما نعرضه كمقدمة لموضوعنا الرئيس.

١/ مدخل للقيادة الإستراتيجية:

الاستراتيجية Strategic

يرجع أصل كلمة الاســتراتيجية إلى المصطلح اليونــاني(Strategos) والذي استخدم أثناء الحرب التي نشبت بين الإغريق والفرس في العام(٥٠٦) قبل الميلاد ليعبر عن فن قيادة الجيوش، ويعتبر مفهوم الإســتراتيجية من المفاهيم التي نشــأت في أحضان البيئة العسكرية، وترجع للقرن الخامس قبل الميلاد إلى (صن تســو) وكتابه (فن الحرب)، ثم ميكا فللي، ثم جوفين السويسري، فالحروب التي واكبت مسيرة الإنسان على الأرض دعت القادة والمفكرين والدارسين للوصول إلى مبادئ وقوانين عامة تحكمها. وقد أسست معاهدة وستفاليا الشهيرة عام ١٦٤٨م

لنشوء الدولة القومية، ومنذ ذلك الوقت لم يعد معنى الاستراتيجية مرادفاً للجانب العسكري كما كان سابقاً فأصبح مفهوم الاستراتيجية متداولاً في جميع الجوانب العسكرية، والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية، وتستخدم الاستراتيجية للدلالة على أكثر من معنى، فأحياناً تستخدم اسم فيقال استراتيجية التعليم، أو استراتيجية الدفاع، وأحياناً صفة فيقال موقع استراتيجي (القباع، ١٩٨٩م، ص١٥).

أ- مفهوم الاستراتيجية Concept of Strategy

هناك الكثير من التعريفات للاستراتيجية، بعضها يركز على الإستخدام العسكري والبعض الآخر على الإستخدام السياسي والإداري وفيما يلي أبرز هذه التعريفات:

يعرفها المنظر البروسي كلاوزفيتز بأنها فن استخدام الاشتباك من أجل هدف الحرب (كلاوزفيتز، ١٩٩٧م، ص١٧٥)، وتعني علم وفن استخدام الخطط والوسائل التي تعني بالوضع الكلي للصراع، والذي تستخدم فيه القوة المباشرة وغير المباشرة لتحقيق الأهداف. وتهدف الاستراتيجية العسكرية إلى تحقيق التوافق والمواءمة بين حالات القوة الداخلية للقوات المسلحة والميدان الخارجي الذي تجري فيه العمليات(الركابي، ٢٠٠٤م، ص٢٤).

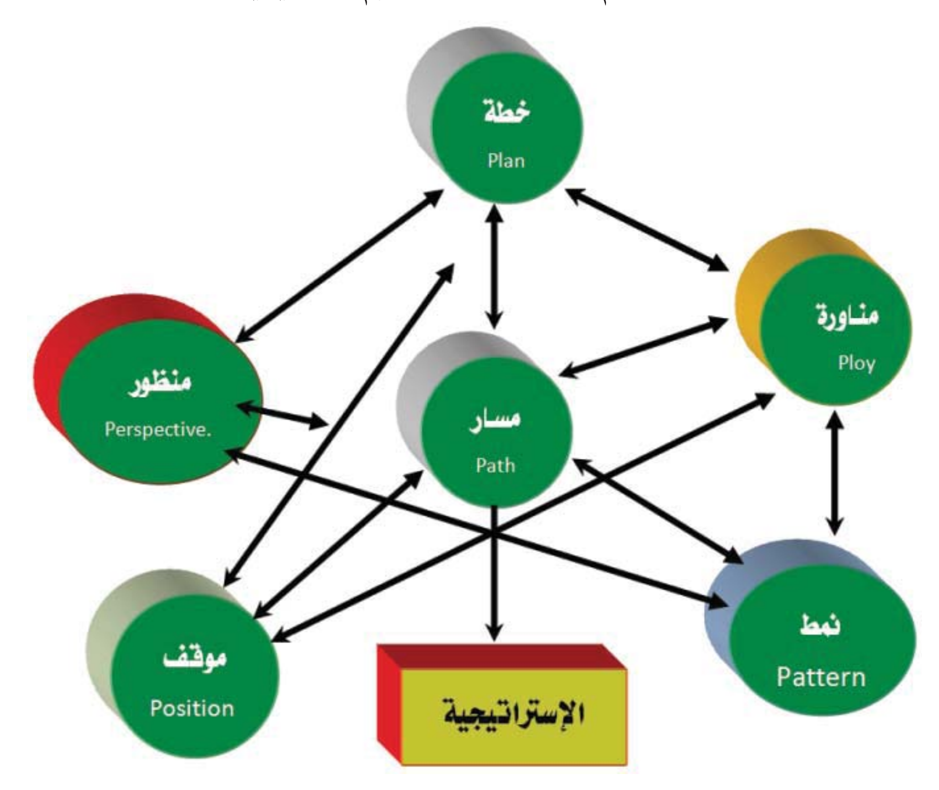
ويذكر القباع أن قاموس وبستر Webster Third New International Dictionary يعرف الإستراتيجية بأنها: «علم وفن استخدام القدرات السياسية والاقتصادية والنفسية والعسكرية للأمة أو مجموعة من الأمم لتحقيق أقصى قدر من الدعم للسياسات التي تتبناها في زمن الحرب والسلم» (القباع، ١٩٨٩م، ص١٩)، ويذكر توفيق أنها انعكاس للهدف طويل المدى أو رسالة المنظمة في المجال الذي أنشئت من أجله (توفيق، ٢٠٠٤م، ص٢٢)، أما يونس فيتبنى أنها وسيلة المنظمة لبلوغ غاياتها، من خلال تحديد الأهداف بعيدة الأمد، وما تنطوي عليه من تبني أفعال غير تقليدية، وتوزيع موارد ضرورية لتنفيذ تلك الغايات (يونس،

٢٠٠٢م، ص٧٨). ويشـير الكبيسي بأنه تعددت الرؤى حول ماهية الاسـتراتيجية وتعريفاتها عبر العقود الخمسة الأخيرة، حيث بدأت أولى التعريفات بفرضية مفادها أن جميع المنشآت لها استراتيجيات سواء أعلنتها أم لم تعلنها، وسواء اعترفت أو لم تعترف بها، ثم تطور المصطلح لتصبح الاستراتيجية مطابقة للخطط البعيدة المدى التي تسعى المنظمة من خلالها إلى ما تطمح إليه، أو التحول عن واقعها الحالي إلى ما هو أفضل بتجديد الأنشطة والبرامج المؤدية لذلك، حيث عرفها البعض بأنها: «نهج تعيشه المنظمة ليحكم تفكيرها وعملها وكيفية بقاءها وتطورها وتقدمها» (الكبيسي، ٢٠٠٦م، ص ص٤-٥). وقد بلور منتسبرغ مفهوم الإستراتيجية في خمس مصطلحات تبدأ جميعها بحرف (P) أطلق على تعريفه هذا "5Ps Strategy" "Nichols،2000" وهي:

١. خطة لتحديد سياقات العمل (Plan).
٢. مناورة للالتفاف وخداع المتنافسين (Ploy).
٣. نموذج متكامل للأجزاء والسلوكيات (Pattern).
٤. موقع يضمن التميز والتوفق (Position).
٥. تصور لإدراك الأشياء وعلاقاتها بمتغيراتها المحيطة بها (منظور) (Perspective).

كما في الشكل رقم (١) التالي:

الشكل رقم (١): مصطلحات مفهوم الاستراتيجية



المصدر: (الركابي،٢٠٠٤م، ص٤٤) بتصرف.

ويذكر العيساوي وآخرون أن "Batez & Beamish،1989" يشيران أن هناك نقاط تشـــابه كثيرة توجد بين مسؤوليات (القائد العام أو الجنرال العسكري) والمدير العام في المنظمة وهناك تشـــابك وتداخل في تعريفهما للاستراتيجية وعلى النحو التالي(العيسائي وآخرون، ٢٠١٢م، ص٣٣):

١. في المحيط العسكري، فان الاستراتيجية تعرفـــ أنها (استخدام المعارك كوسائل لكسب الحرب في النهاية).

٢. في المنظمات، فإن الاستراتيجية تعرف على أنها (خطة إدارية قابلة للتنفيذ لتحقيق غايات المنظمة وتحقيق الربح على حساب المنافسين).

3. وتعرف الاستراتيجية الشاملة على أنها (نمط يميز قرارات وأنشطة المنظمة، أو المجالات الرئيسة التي تهدف المنظمة من خلالها للتميز).
4. وفي المحيط الأوسع فان الاستراتيجية تعرف على أنها (تلك الإدارة التي ترتبط بتحديد الأهداف الأساسية للمنظمة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها).

ويركز أبو بكر على فكرة المراجعة الدورية للاستراتيجية بقوله أنها الإطار العام أو الرؤية العامة التي تحدد اتجاه خط السير أو التحرك للمنظمة لكي تحقق رسالتها وأهدافها، ويعني هذا أن تحديد الاستراتيجية والعمل من خلالها هي عملية مستمرة متواصلة حيث يتطلب الأمر مراجعتها بصفة دورية للتأكد من استمرار ملائمتها والاطمئنان إلى أن العمل من خلالها يتفق ومتطلبات تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها (أبوبكر،٢٠٠٤م، ص٣٦٠).

ب- الاستراتيجية في علوم الإدارة Strategy in Administrative Science

مع بداية عقد الخمسينات من القرن العشرين التقط المعنيون في إدارة المؤسسات وشركات الأعمال مصطلح الاستراتيجية، واستخدمت كصفة للأهداف التي يريدون تحقيقها عندما تكون كبيرة ومهمة، أو للقرارات الهامة التي تتخذها القيادات العليا وخاصة حين بدأ التنافس بينها للسيطرة على الأسواق، وكأنها تتقاتل على غرار ما كان يتم في المعارك من نصر لطرف آخر (الكبيسي، ٢٠٠٦م، ص٩).

ويعرفها مايكل بورتر Michel Porter في مجال الإدارة على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، وتقوم على أربعة عوامل أساسية هي نقاط القوة والضعف للمنظمة، والفرص والتهديدات، وما يطلبه المجتمع من المنظمة، قيم الإدارة. وإن نشاط المنظمة الاستراتيجي يتأثر بثلاثة عوامل رئيسة هي: البيئة الخارجية، والموارد الداخلية، والأهداف التي حددتها المنظمة (حبتور، ٢٠٠٤م، ص٣٤).

وفي منتصف السبعينات من القرن العشرين انتقل مفهوم الاستراتيجية الى الإدارات الحكومية، فأصبحت تختص بالخطة والأهداف طويلة الأمد التي

تؤثر في النظام الكلي وطرق تحقيقها، واعتبرت خطوة وضع الأهداف خطوة مستقلة تقوم بها الدولة وما على المنظمات إلا تحقيق التوازن فيما بين الأهداف عن طريق الاختيار الاستراتيجي من جهة، والاستراتيجية الإدارية من جهة ثانية. كما أنه أبرز أهمية استخدام الموارد والبناء التنظيمي بوصفها مقوماً من مقومات الاستراتيجية الإدارية، وهمزة وصل بين المنظمة وبيئتها تقوم على مبدأ التكيف بين المنظمة وظروف بيئتها الخارجية وما تسمح به من استخدام لمواردها الذاتية (الركابي، ٢٠٠٤م، ص٢٦).

وبعد انهيار الاتحاد السوفيتي ودخول عصر العولمة تغيرت الاستراتيجية من كونها قوى وسيطة بين المنظمات وبيئتها، وأصبح من الصعب إعطاء الاستراتيجية مفهوماً واحداً عميقاً وشاملاً، ولكن هناك عوامل مشتركة لها تتمثل في التالي (الكبيسي، ٢٠٠٦م، ص٢٣):

- الاستراتيجية رؤية جماعية للمستقبل الذي سيواجه المنظمات.
- خطة استشرافية تحدد المسارات الواجب اتباعها.
- قرارات مهمة ومدروسة لمواجهة التحديات واستثمار الفرص.
- قوة دافعة لتوظيف الجهود والإمكانات لإحداث التغييرات الجذرية والتكيف مع المستجدات والتعلم من الآخرين والتميز.
- لا يمكن وجود الاستراتيجية وتصورها دون وجود قيادات عليا تمارس التخطيط الاستراتيجي.

ويشير الجدول (١) للتطور التاريخي للاستراتيجية.

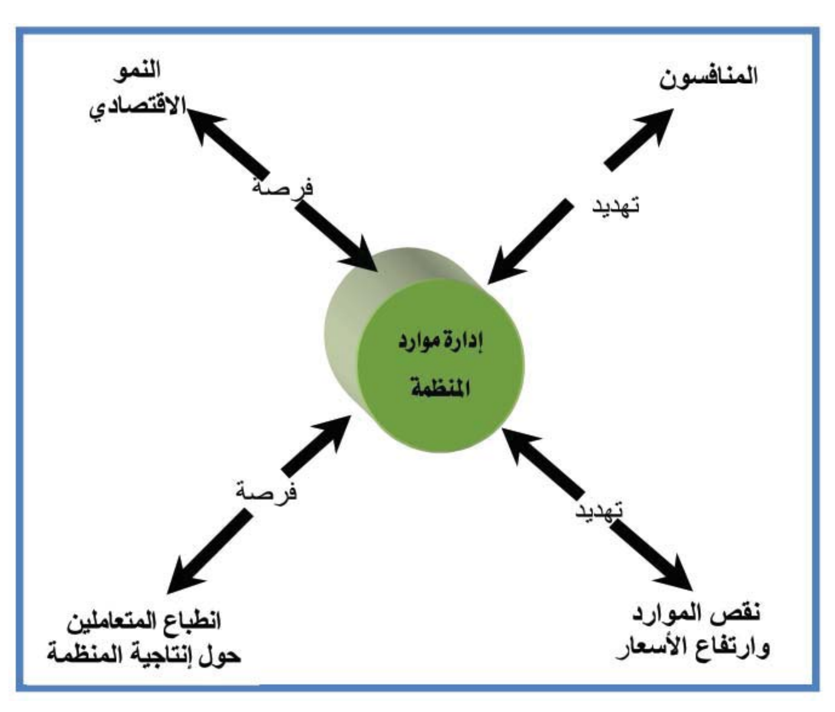
الجدول رقم (١): التطور التاريخي للاستراتيجية

الفترة	البيئة	التطورات الإستراتيجية والإدارية
١٩٠٠-١٩١٠م	- الحروب. - التجارة العالمية للبضائع	- البدء بفحص واختبار المهمة الإدارية
١٩١٠-١٩٣٠م	- الحروب العالمية وتأثيرها	- تطور آليات الرقابة الإدارية الرسمية كاستعمال صيغ المحاسبة الإدارية. - تجربة الموارد البشرية المبكرة في USA
١٩٤٠م	- الحرب العالمية الثانية وما تلاها	- الصناعة الأمريكية القوية وولادة الإستراتيجية الرسمية. - بداية النظرية التنظيمية.
١٩٥٠م	- النمو الاقتصادي في تجارة أوروبا والتطورات السياسية	- الكتابات الإستراتيجية الحقيقة الأولى في الجوانب الرسمية. - تطبيق نظرية المنظمة في المهام الإدارية.
١٩٦٠م	- النمو المتواصل مع ارتفاع أسعار النفط حتى نهاية هذا العقد.	- البحث في تقنيات إستراتيجية الشركة
١٩٧٠م	- النمو المتواصل واحتدام المنافسة.	- إستراتيجية الشركة الرسمية وتقنياتها المتعددة. - كتابات الباحثين الأوائل والتركيز على موضوعات بنفس الأساليب.
١٩٨٠م	- التطورات العالمية (العولمة). - استعمال الحاسوب وتسجيل البيانات التي تطورت بشكل سريع.	- مضمون الإستراتيجية الرئيسة المنصب على مفاهيم المنافسة بنطاق إستراتيجية الشركة الرسمية. - البحث المتواصل لمضامين مفهوم الإستراتيجية الجديدة ذات الأبعاد الإنسانية أكثر من أن تكون ذات بعد تنافسي أو مضامين العمليات.
١٩٩٠م	- شبكة الاتصالات، الشركات العالمية، النمو العالي في الصناعات اليابانية. - نمو الاقتصاديات الأسيوية	- المفاهيم العالمية الإستراتيجية. - المضمون الكبير لموارد المنظمة والتنافس عليه أكثر من التنافس على أسس التطور الاستراتيجي

المصدر: "Lynch،2000،48" بتصرف.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نضيف كخلاصة أنه لا يوجد تعريف محدد للإستراتيجية، اذ يركز البعض على الغرض من وجود المنظمة كمفهوم للإستراتيجية، بينما يعمل آخرين على إيجاد حلقة وصل بين الأغراض والنشاطات في المنظمة وعليه فالإستراتيجية باختصار هي كيفية الوصول لتحقيق رؤية المنظمة وهذه الكيفية تعتمد على مدى فهم البيئة الخارجية للمنظمة بالاستفادة مما تتيحه من الفرص، وحماية نفسها مما تتعرض له من تهديدات، والتعامل مع نقاط ضعفها وقوتها الداخلية وعلى ضوء ذلك يتم ربط العلاقات جميعها ومراجعة خطط المنظمة وأنشطتها بطريقة تضمن تحقيق الرؤية والتطابق مع رسالتها وأهدافها. وبين الشكل رقم (٢) هذه الروابط.


الشكل رقم (٢): يوضح أهمية الإستراتيجية في التوفيق بين جميع الأطراف



المصدر: (يونس، ٢٠٠٢م، ص٤٤).

ج- أهمية الاستراتيجية **Important of Strategy**

يرى (النداوي، ٢٠٠٩م) أن للاستراتيجية أهمية قصوى بالنسبة للمنظمات تتضح في الجوانب التالية:

١. تضمن للمنظمة الاســتخدام السليم والفاعل للموارد المختلفة التي تملكها المنظمة وبشكل خاص الموارد البشرية.

٢. تضمن تحقيق التناغم والتنسيق والتكامل التام بين النشاطات والفعاليات المختلفة التي تؤدى داخل المنظمة.

٣. تضمن أن تؤدي إلى تحسين الأعمال وارتفاع نسبة الأداء.

٤. تضمن توفير الاطار الذي من خلاله يمكن للمنظمة الحصول على ما تحتاج إليه سواء كانت معلومات أو بيانات أو موارد ومواد مختلفة.

٥. تضمن القدرة والقابلية في التعامل مع حاجة عدم التأكد لأنها الوســيلة الناجحة لدى المنظمة في استقراء المستقبل ومواجهة المخاطر والتهديدات.

٦. تضمن الاستفادة من الفرص المختلفة الموجودة في البيئة من خلال التحليل البيئي.

ويضيف (Lynch، 2000) ما يلي:

١. تغطي جميع نواحي ووظائف الأعمال بالشكل الذي يمكنها من إعطاء صيغ تطبيقية أفضل نابعة من استعمالها لكل جزء من ذلك المزيج من أعمال المنظمة.

٢. ترتبط الاستراتيجية في المنظمة بجميع الأنشطة والأهداف والأعمال في المنظمة، ومن خلال إنجاز الأهداف الأساسية وخلق قيمة مضافة لها تمكنها من الوصول إلى أهداف أعلى وأسمى تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

٣. هي اتصال مباشر بمجمل التغييرات وما تتضمنه علاقة المنظمة ببيئتها.

د- عناصر الإستراتيجية ومبادئها The Elements and Principles of Strategy

للإستراتيجية مبادئ متعددة ومهمة يجب التقيد بها من اجل تحقيق أهداف المنظمات ومن أهمها ما يلي:

١. الاحتفاظ بالهدف الرئيس والأهداف الفرعية ماثلة أمام صناع القرار مع تعديل المخطط تبعاً للظروف.

٢. مطابقة الهدف مع الإمكانات المتوفرة.

٣. استثمار خط المقاومة الأضعف عند العدو ما دام يؤدي إلى هدف ينتج عنه تحقيق الوصول إلى الهدف العام.

٤. وضع خط عمليات يؤدي إلى أهداف متناوبة.

٥. مراعاة المرونة بطريقة متجانسة على كافة أعمال المواجهة.

ويذكر (الكبيسي، ٢٠٠٦م، ص ص٥-٦) أنه لتكون هناك استراتيجية في أية منظمة ينبغي أن تتوفر ثلاثة عناصر رئيسة هي:

١. إجماع من العاملين على وجود نمط من التفكير وإطار نظري يحدد الرؤية لمكانة المنظمة بعالمها المحيط بها ورسالتها ومقاصدها لكي يتم في ضوئها إقرار الخطط والأنشطة والآليات التي تدار المنظمة بموجبها.

٢. وجود الهيكل التنظيمي الذي يؤطر العلاقات والاتصالات بين المستويات والوحدات الأفقية والعمودية ويسهل تعبئة الطاقات والمشاركة الفاعلة للنهوض بالمهام والمسؤوليات التي يتطلبها تنفيذ البرامج والأنشطة المرتبطة بالأهداف.

٣. إرساء سلوكيات وأفضل الممارسات العملية Best of Practices تسهم في تفعيل حقيقة وجود المنظمة بلغة استراتيجية، وفي مقدمة ذلك اعتماد مقاييس ومؤشرات أداء للتقويم والمراجعة أو التغذية العكسية لمعرفة مواقع الضعف والقوة على جميع المستويات.

وقد حدد بورتر (Porter، 1996) أبعاد الاستراتيجية بالآتي:

١. اختيار مجموعة من النشاطات التي تختلف عن نشاطات المنافسين.
٢. تحديد المركز التنافسي للمنظمة.
٣. الوضع الاستراتيجي المتميز.
٤. المفاضلة بين بدائل وطرائق وأسس المنافسة، فجوهر المنافسة يقوم على تحديد واختيار ما لم يقدمه الآخرون.
٥. المواءمة بين النشاطات فالتنسيق يضمن بقاء الميزة التنافسية وديمومتها.
٦. أهمية الفاعلية التشغيلية لأن تميزها يمثل جوهر التحدي للمنظمة أمام منافسيها.

ويذكر (عبد المطلب، ٢٠٠٥م، ص٥٣) ان الاستراتيجية الناجحة لها سمات وخصائص منها: أن توضع الاستراتيجية بالمشاركة مع الآخرين، وأن تتلاءم مع الواقع والبيئة، وأن تكون ديناميكية ومرنة وتواكب المتطلبات الحالية والمستقبلية، وأن تنفيذ الاستراتيجية قد يتطلب إعادة في هيكل المنظمة، كما قد يكون من المفيد الأخذ بأكثر من استراتيجية في وقت واحد.

٣- التخطيط الاستراتيجي Strategy Planning

ظهر التخطيط وشاع في النصف الثاني في القرن العشرين وتعددت تعاريفه ولكنها تتفق على أنه جهد علمي ينتهي بوضع خطه، وأسلوب علمي لتوظيف الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وأنه أحد الوظائف الرئيسة للمديرين (الكبيسي، ٢٠٠٦م، ص٦).

ويورد العيسائي وآخرون (٢٠١٢م) عن (Thompson، et all، 1991) أنه أوضح أن (التخطيط الاستراتيجي) هو ليس بديلاً كافياً عن صياغة الاستراتيجية والسبب في ذلك هو الفرق الكبير بين (ماذا ترغب المنظمة في أن تكون) و(كيف تصل لذلك؟) فتحديد المنظمة لمستقبلها(ماذا ترغب أن تكون؟) يحدد الاتجاه الذي يتم صياغته قبل التخطيط واتخاذ القرارات لتنفيذ هذه الاتجاه.

ويؤيد ذلك ما أشار إليه (الكبيسي، ٢٠٠٨م، ص١٦) أن البعض يخلط بين التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية، حيث أن الاستراتيجية هي علم وفن استخدام القدرات الكلية، أما التخطيط الاستراتيجي فهو أحد أنواع التخطيط يراد منه استشراف المستقبل، والانطلاق منه لرسم الاحتمالات والتوقعات المرافقة له وصياغة السيناريوهات، ويراد بالتخطيط تحويل التفكير الاستراتيجي إلى منهج قابل للتطبيق موجه لتحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية في نطاق السقف الزمني المحدد بالخطة.

ويوضح (منتسبرج، ١٩٩٤م) الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي: فالأول عملية تحليلية ،بينما الثاني معالجة للبصيرة.

إن التخطيط الاستراتيجي ضروري لأن المستقبل يأخذ أحد السبيلين: المستقبل الذي نتكيف معه ونسايره ويحدث من خلال التنبؤ وهذا يسمى تخطيط قصير الأجل، والمستقبل الذي نتبناه ونصنعه ونسلكه ويسمى التخطيط الاستراتيجي (حبتور، ٢٠٠٤م، ص٤٤).

أ- أهمية التخطيط الاستراتيجي Important of Strategic planning

أشار البعض إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في:

١. دوره المهم في تحقيق التكيف الرشيق مع متغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة من خلال حسن توظيف نقاط القوة لاقتناص الفرص، وتجنب التهديدات والمخاطر(مصطفى،٢٠٠٠م، ص٩٠).
٢. تزويد المنظمة بمرشد حول الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
٣. تزويد صناع القرار بأسلوب وملامح التفكير لحل المشكلات.
٤. مساعدتها على توقع التغيرات وكيفية مواجهتها.
٥. زيادة وعي وحساسية القادة لرياح التغيير وتحديد طرق استخدامها.
٦. مساعدتها على توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
٧. تقديم المنهج السليم في تقويم الموازنات التي يقدمها القادة.

٨. ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
٩. يجعل القائد خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً (العارف، ٢٠٠٣م، ص١١).
١٠.وضوح الرؤية وتحديد الأهداف.
١١.تحسين التكامل والتنسيق بين أجزاء المنظمة.
١٢.استخدام أمثل للموارد والإمكانات.
١٣.تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات.
١٤.السيطرة على مشاكل التنفيذ.
١٥.تخفيض المخاطر المتوقعة (السويدان؛ والعدولي، ٢٠٠٤م، ص٢٠).

أما أهم مميزات تطبيق المنظمات للتخطيط الاستراتيجي فهي على النحو التالي (هلال، ٢٠٠٨م، ص٦١):

١. يعتبر عملية مهمة للمنظمة والعاملين حيث لا يستطيعون الاعتماد على الجرأة الشخصية أو الحدس في إدارة مشروعاتهم وبرامجهم بسبب تعقد البيئة الداخلية والخارجية.
٢. يساعد التخطيط الاستراتيجي على وضع سؤال لكل مؤثر يحدث في البيئة والإجابة عليه.
٣. تقديم مجموعة جديدة من أدوات اتخاذ القرارات ومنها:
- محاكاة المستقبل: وهو تصور شكل المستقبل قبل حدوثه وتحديد بدائل التعامل معه.
- منهج النظم: أن الغرض من ذلك التنسيق هو النظر للمنظمة كوحدة واحدة وليس مجموعة أنشطة.

٤. المشاركة في وضع الأهداف من خلال اشتراك المستهدفين "القيادات والعاملين" في وضع الأهداف.
٥. جعل الأهداف تتفق مع كل الاستراتيجيات والسياسات بحيث لا يحدث خلل بينهم.

٦. المساعدة في تنفيذ باقي الوظائف الأخرى، حيث التخطيط هو الأساس (الوقود) الذي يحرك باقي الوظائف الإدارية الأخرى (التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة).
٧. يحقق التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الفوائد السلوكية منها فتح وتدعيم قنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات.

ب- مراحل التخطيط الاستراتيجي Steps of Strategic Planning

يقوم التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من المراحل فيراها (هلال، ٢٠٠٨م، ص٦٦) بأنها أربع مراحل هي:

أولاً/ تشخيص الوضع الراهن (تحليل البيئة) ويشمل: تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، وتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).
ثانياً/ صياغة الاستراتيجية، وتشمل: الرسالة والرؤية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، والثغرات(الفجوات)، التخطيط (الخطة).
ثالثاً/ تنفيذ الاستراتيجية: الخطوات، العوامل الداعمة للاستراتيجية.
رابعاً/ المتابعة والتقويم والرقابة.

٤- الإدارة الاستراتيجية Strategic Management

تعد الادارة الاستراتيجية تطوراً فكرياً وفلسفياً وعملياً باتجاه استخدام المداخل الشمولية لإدارة المنظمات معبر عنها بما يقوم به القادة من أدوار متنوعه تهدف الى تنسيق موارد وامكانات المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، فهي طريقة للتفكير، واسلوب في الادارة، ومنهجية علمية وواقعية مستوعبه للصورة الكلية لصناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية (ياسين،٢٠١٠م).

أ- مفهوم الإدارة الاستراتيجية Concept of Strategic Management

الإدارة Management بمعناها البسيط تعني إنجاز الأعمال من خلال الآخرين بواسطة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، لكن عندما

تكون الإدارة استراتيجية فهذا يعني وجود رؤية مستقبلية وغاية بعيدة المدى منشـود تحقيقها، وبالتالي يمكن أن نقول بأن الإسـتراتيجية تركز على الرؤية وأن الإدارة الإسـتراتيجية هي ادارة الميزة التنافسية وتركز على الرسالة وبذلك تكون اسـتراتيجية الإدارة تركز على البيئة، علاوة على ذلك هناك فارق جوهري بين منظمات القطاع العام والقطاع الخاص حيث أن منظمات القطاع العام تتأسس بناء على رؤية ولذلك هي تهتم بالرسـالة لأن الرؤية تحددها الأنظمة والقوانين، بينما منظمات القطاع الخاص توضع الرؤية والرسالة والأهداف من قبل الإدارة العليا. (الطراونة ، ٢٠١٤) .

وعلى ضوء ذلك تعددت التعاريف المتعلقة بالإدارة الاسـتراتيجية لكن أهمها ما يلي:

١- يعرفها (ياسين،٢٠١٠م) بأنها: منظومة العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة اسـتراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليهـا وبما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية أو تنافسية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة).

٢- أورد (خليل والعمري، ٢٠١٣م) في كتابهما الموسوم "الإدارة الإستراتيجية المعـاصرة" عدة تعريفات منها تعريف جليك Gluek : مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد اسـتراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.

وعرفها دافيد David بأنها: صياغة وتطبيق وتقييـم التصرفات والأعمال التي من شـأنها تمكين المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ .وتعريف ويلن وهنجر Wheelen and Hunger : مجموعة من القرارات الإدارية والتصرفات التي تؤثر على أداء المنظمة في الأجل الطويل .

٣- يوضح (الطراونة،٢٠١٤م) مفهوم الإدارة الإستراتيجية بأنها :-

- الرؤية: ماذا نريد أن نكون في المستقبل ؟
- الرسالة: تعني من نحن ؟ وماذا نعمل ؟ مع توضيح سبب وجود المنظمة.

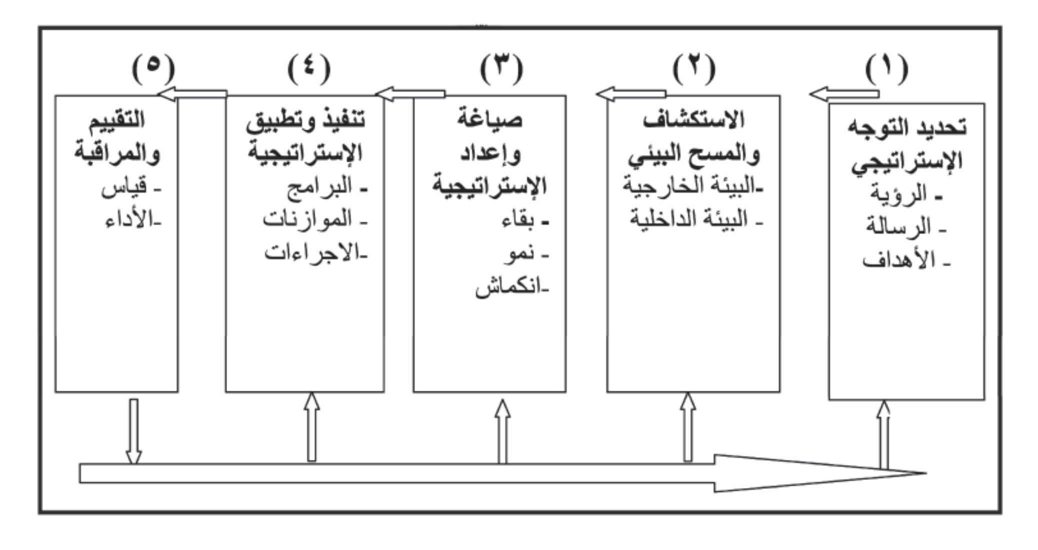
- الإستراتيجية: كيف نصل إلى هنالك حيث نريد ؟ أي أنها طريقة عمل لتحقيق الأهداف ومنهج لتحقيق الرؤية .
- الادارة الاستراتيجية تشمل الأسئلة: اين نحن الآن؟، أين نريد أن نكون؟، كيف نصل ونحقق ما نريد ؟

ب- عناصر ومراحل عملية الإدارة الإستراتيجية:

النموذج التالي رقم (٣) يوضح العناصر الأساسية ومراحل عملية الإدارة الإستراتيجية:

شكل رقم (٣)

عناصر ومراحل عملية الإدارة الإستراتيجية



المصدر: (خليل والعمري، ٢٠١٣م، ص ٢٦) بتصرف

ج- فوائد الادارة الاستراتيجية

أوجز كل من(العامري والغالبي، ٢٠٠٩م) مجموعة الفوائد التي يمكن تحقيقها من جراء الادارة الاستراتيجية ومفاهيمها:

١. وضوح رؤية المنظمة بشكل جيد.

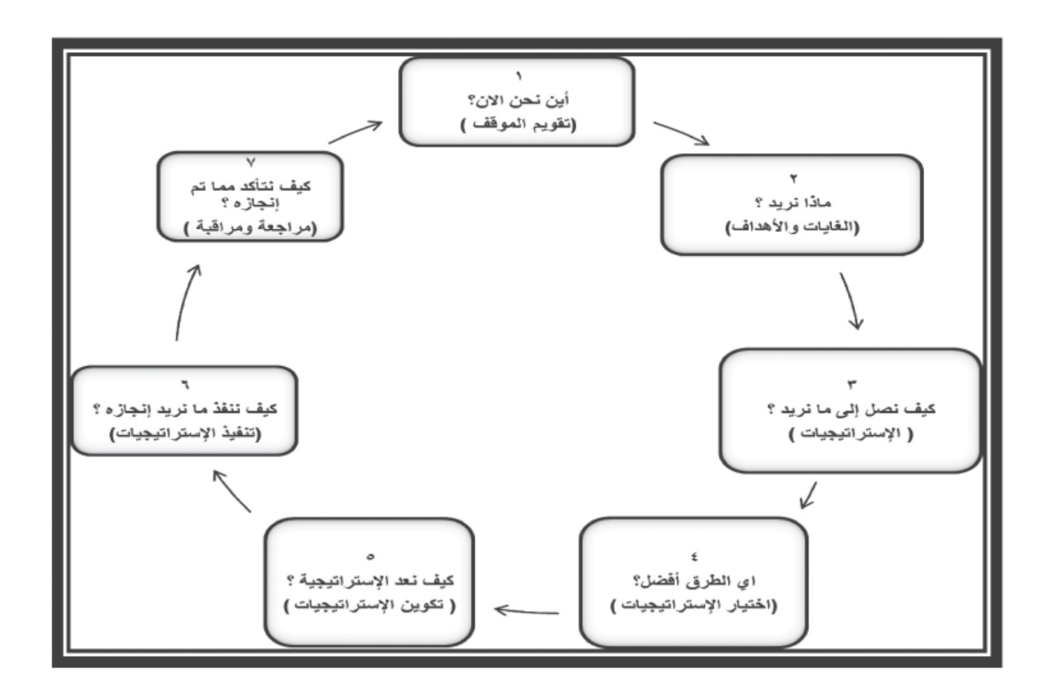
٢. تركيز على القضايا الاستراتيجية والحيوية للمنظمة.
٣. القدرة على الفهم والتعامل مع المتغيرات الحاصلة في البيئية.
٤. تحسين اداء المنظمة ونجاحها على مختلف المستويات.
٥. ايجاد أفضل ربط بين مختلف أجزاء المنظمة وعملياتها.
٦. خلق قيمة اضافية للمنظمة.

د- دورة الإدارة الإستراتيجية

ويوضح النموذج التالي الدورة المستمرة لعملية الإدارة الإستراتيجية:

شكل رقم (٤)

الدورة المستمرة لعملية الإدارة الإستراتيجية



المصدر (خليل والعمري، ٢٠١٣م، ص٣٧) .

ويورد (جامع، ٢٠٠٩م، ص١٣) نموذج الأبعاد السبعة للإدارة الاستراتيجية التي ذكرها بيتر ووترمان (Peter & Waterman) في كتابهما البحث عن التميز Framework (7s) وهي:

- البعد الأول: البناء التنظيمي أو الهيكل (Structure) ويحدد تقسيم العمل وكيفية اتخاذ القرارات وعمليات التنسيق الضرورية للأعمال الإدارية.
- البعد الثاني: الاستراتيجية (Strategy): وتشمل عملية اختيار العمليات والمنتجات المختلفة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها المشتقة من الرؤية المستقبلية.
- البعد الثالث: الأنظمة (Systems): وتمثل الأنظمة الإجراءات التي يستخدمها المديرون في إحكام الرقابة على البناء التنظيمي ووضع الاستراتيجية وتنفيذها.
- البعد الرابع: الأساليب (Styles): وهي الأساليب الإدارية التي يمارس من خلالها المدراء نشاطهم القيادي في توجيه المنظمة الوجهة المناسبة.
- البعد الخامس: الموظفون (Staff): وتمثل الكيفية التي تتم من خلالها ممارسة العاملين في المنظمة لأعمالهم بطريقة منسجمة مع الأساليب السائدة فيها.
- البعد السادس: المهارات (Skills): وتمثل الخبرات والقدرات التي يمتلكها العاملون في المنظمة.
- البعد السابع: القيم المشتركة (Shared Values): وتشمل الأهداف والغايات وتعمل على توحيد جهود المنظمة باتجاه إنجاز الأهداف المستقبلية المؤمل بها.

٥- التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking

يعد التفكير الاستراتيجي أساس صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وإن كليهما يصبان في برامج عمل رئيسة تستخدمها المنظمة لبلوغ رسالتها وغاياتها (الخفاجي، ٢٠٠٨م).

ثم أن أي عمل يتسم بالتحدي يتطلب أساساً اتقاناً لعملية التفكير من أجل ذلك فان القادة في سعيهم لتحقيق الفاعلية في هذا المضمار يحتاجون إلى معرفة كيفية تنسيق طاقاتهم الفكرية بتحقيق التجانس بينها وصولاً للنتائج المرغوبة.

ثم إن تجاهل المنظمات للتفكير الاستراتيجي يترتب عليه العديد من السلبيات من أهمها عدم القدرة على استثمار الفرص أو مواجهة الأخطار والتهديدات المستقبلية نتيجة عدم وضوح المسارات والتوجهات الاستراتيجية للتعرف على نقاط القوة والفرص المتاحة والممكنة وكيفية استثمارها والاستفادة منها، أو تحديد أوجه الضعف والقيود والتهديدات المحتملة وكيفية مواجهتها (أبو بكر، ٢٠٠٤م، ص١١).

أ- مفهوم التفكير الاستراتيجي Concept Of Strategic Thinking

يرى (توفيق،٢٠٠٤م) أن التفكير الاستراتيجي هو: "المعرفة التي يجب أن تتوافر داخل الفرد أو التنظيم والتي تساعد لتحديد الفرص والتهديدات والتنبؤ بالمستقبل المتطور، وهذه المعرفة تحتاج إلى قدرات، ومهارات، وقابليات، فالمعرفة توظف من أجل التفكير". ص١٨.

ويعرفه الكبيسي بأنه «التفكير الإبداعي والتنظيمي الذي ينتهي بوضع استراتيجية» (الكبيسي، ٢٠٠٦م، ص٥).

وهو فن، ومهارة، وأداة فعالة يتمنى من خلالها القادة الوصول إلى غاياتهم من خلال استغلال الإمكانات والطاقات الكامنة، أو هو قناة فكرية تبث، وتستقبل، وتعمل على فلترة المعلومات إلى أن تسهم في الوصول للهدف.

ويشير(يونس،٢٠٠٢م، ص١٠٣) إلى أنه: نوع من التفكير يستهدف تحقيق التصرف المطلوب، ووضع سبل التعامل مع الفرص والقيود التي تعترض مسار المنظمة.

ويرى المؤلف أن التفكير الاستراتيجي هو عبارة عن عملية ذهنية مركزة تعتمد على التفكير الإبداعي والتصور الشمولي والقدرة على ربط الأجزاء بالكل واستحضار جميع المتغيرات والمؤثرات التي تؤثر وتحدث في المنظمة بما يكفل وضع استراتيجية تقود إلى وضع أفضل للمنظمة في المستقبل.

ب- مكونات التفكير الاستراتيجي Components of Strategic Thinking

أورد بون(Boon) أن التفكير الاســتراتيجـي يتكون من ثلاثة عناصر وهي (النعيمي، ٢٠٠٨م، ص١٤٢):

١. التفكير المنظم (Systemic Thinking): إذ يجب على المفكر الاستراتيجي توظيف قدراته العقلية للتفكير بطريقة منظمة.

٢. الابتكار(Creativity): ويعني إيجاد حلول جديدة وإبداعية للمشاكل والبحث عن مداخل لم تكن معروفة من قبل.

٣. الرؤية(Vision): وتشير إلى الغرض من التفكير الاستراتيجي وتعني فن تصور الأشياء غير الموجودة، والحالة المرغوبة لمستقبل المنظمة، فهي المحفز لتغيير الحاضر على أساس توفر الموارد والإمكانات.

٢/ مفهوم القيادة الاستراتيجية:

إن المتغيرات السريعة في البيئة الخارجية فرضت الحاجة إلى قيادات اســتراتيجية تملك رؤية استراتيجية للمستقبل لتواكب المنظمات الأمنية والمدنية هذه التغييرات المتسارعة وتتأقلم معها. حتى لا يكون المستقبل قدُ فرض عليها، أو تكون أعمالها في المستقبل ردة فعل غير مدروسة. لذلك الاتجاه السائد في العصر الحاضر في تزويد المنظمات بقادة استراتيجيين وليس بمدراء، للاستفادة منهم في بناء فرق العمل والتأثير بالتابعين وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم، وتشجيعهم عــلى الابداع والابتكار لزيادة قدرة المنظمات على البقاء والتكيف والنمو في ظل التغيرات المتسارعة (المربع، ٢٠٠٨م، ص١٥).

إن دعم قدرة الكثير من المديرين على ممارسة دور القيادات الاستراتيجية الواعية لمتطلبات وشروط الإدارة الناجحة وعدم جلبهم مشكلات تنظيمية تلحق أضراراً فادحة بالمنظمات نتيجة انهماك المديرين في القيام بكل صغيرة وكبيرة في المنظمة مما يترتب عليه اتجاه المنظمة لمسارات تنعدم فيها الضوابط الاستراتيجية التي تحفظ المســيرة باتجاه استشراف المستقبل، وتمنع المنظمة من الخروج عن

مسارات النجاح بسبب عدم إدراك طبيعة الأدوار التي يجب أن يقوم بها المديرين (القطامين،٢٠٠٢م، ص٥).

ويرى البعض أن القيادة الاستراتيجية هي التي تربط المنظمة ببيئتها بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وبمعنى آخر فهي تهتم بالعلاقة التفاعلية الديناميكية بين المنظمة بكل أجزائها ومكوناتها وبين بيئتها المتغيرة المتبدلة (حيدر،٢٠٠٨م، ص٣٩).

يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، وترجع الجذور الأولى لهذا المفهوم إلى النظم العسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقتٍ مضى، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب المنظمات نفسها.

وظهر هذا المفهوم لأول مرة على يد (kotter،1982) و (Mintzberg،1984) إشارة إلى بروز مفهوم القيادة التنفيذية أو رئيس الشركة.

ويشير البعض إلى أن مفهوم القيادة الاستراتيجية تلا ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية بعدة سنوات.

ومفهوم القيادة بصفته الاستراتيجية لا يزال مصطلحاً غير واضح بشكل جلي وهناك تباين في وجهات نظر المهتمين تجاه ذلك وفيما يلي أهم هذه التعريفات:

يرى منتسبرج أن القيادة الاستراتيجية تتضمن التحكم في اتجاه ومعدل نمو المنظمات وإحراز الأهداف بعيدة المدى وفي ضوء ذلك فإن استراتيجيات التحكم تهدف إلى التعرف على الفرص والتهديدات الخارجية، وصياغة وحماية نقاط القوة والتعرف على نقاط الضعف الداخلية للمنظمة (Mintzberg، 1990، p18) .

وعرفها بورنز (Burnes) بأنها : عبارة عن تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية الى المصلحة العامة. (Burnes، 1992) .

وهي مجموعة من القدرات التي تســمح بالتغيير وتحقيق هذا التغيير بصورة فاعلة (حسن، ١٩٩٩م، ص٢٤٤).

وأشار (Crow.1993،p10) بانها: تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الاســتراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤيــة وتحقيقها، والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح.

واعتبرهــا (Chilcoat ، 1995 ، p153) أنهــا الفعل أو التصرف-Act- الذي يقصد منه التأثير في الأفراد والمنظمات عن طريق الاستخدام المنظم للفن الاستراتيجي - Strategic Art -، والفن الاستراتيجي هو الغايات (أهداف الأمن القومي والوطني)، والطرائق (التصرفات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف).

ويرى(الهواري، ١٩٩٦م، ص٦٧) أن القائد الاستراتيجي هو شخص له رؤية خاصة، وصاحب رســالة، ويشعر أن الغاية من وجوده بالجماعة أو المنظمة هو الارتقاء بها. وطريقته في التفكير والتصرف تجعل له جاذبية شخصية (كاريزمية)، وقد تكون هذه الجاذبية نتيجة الأهداف التي يتبناها، مما يؤدي إلى استثارة تابعية عقلياً وفكرياً ليضعوا رؤية جديــدة أو تحديات فكرية مما يولد دوافع أقوى للأداء أكثر مما هو متوقع.

وهناك اتجاه حاول أن يعرض القيادة الاستراتيجية باعتبارها مفهوم متعدد الوجوه والذي يتضمن العديد من الجوانب مثل (Pfifner and Pretesthus،1967،p2) :

١. العمل على التكامل بين الأخلاقيات الاجتماعية والأخلاقيات الوظيفية.
٢. وضع المنظمة في الإطار الذي يتمشى مع رؤية الفلاســفة الذين يحددون أدوار القادة والمؤسســات الاجتماعيــة والتنظيمية والعملية في ضوء هذه الفلسفات.
٣. وضع المنظمة في اطار يتمشى مع نواحي التأثير والنفوذ في المجتمع.

وَعَدَّها (Magee II ، 1998 :p 3) عمليةً يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية اســتراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص

الموارد، والتوجيه بوساطة السياسات، وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة وعالية التأكد بغية تشخيص الفرص والتهديدات.

ويعرفها الهواري بأنها: القيادة التي ترفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، مما يروج في الوقت نفسه لعملية تنمية وتطور المجموعات والمنظمات (الهواري، ١٩٩٩م، منظمة القرن الحادي والعشرين، ص٢٤٤).

وربطها كلاً من (Hill & Jones ،2001 ،p15) بالقدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة بشكل تام أو جزء منها، فضلاً عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها.

وعبر عنها (Asx Report ، 2002 ،p1) بوصفها القدرة على التأثير في الآخرين بغية التنفيذ الطوعي للقرارات اليومية التي تسهم في توجيه المنظمة في الأمد الطويل، والمحافظة في الوقت نفسه على الاستقرار المالي في الأمد القصير.

وهناك من عرف القيادة الاستراتيجية بأنها "عملية التحسين المستمر المتواصل لجميع الوظائف المحورية والخدمية بالمنظمة بهدف تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال صياغة رؤية واستراتيجيات عملية وهيكلة سياسة العمل والاندماج في تدريب الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشكلات اليومية النابعة من العمل التكيفي والتوليدي الجديد" (ريد، ٢٠٠٥م، ص١٤٧).

ويرى (هيون، وبيتي، ٢٠٠٦م ، ص٣٣) أن القادة الاستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات، كما أنهم المسؤولون عن التميز والمنافسة، وهم الذين يتولون التخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي، بهدف تطوير المنظمات. فالقيادة الاستراتيجية توجد عندما يفكر الأفراد، ويفعلون، ويؤثرون، في الآخرين بطرائق تشجع على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

ويرى (الماضي، ٢٠٠٨م، ص٨٨) أن القيادة الاستراتيجية تهتم أساسا بكل من المجال الداخلي والخارجي، ووظيفتها الأساسـية أن تعمل على وضع المنظمة بشـكل متناسب مع بيئتها الحالية والمستقبلية وهو ما يؤدي إلى أن يكون عمل القائد الاسـتراتيجي محاطاً بالغموض والتعقيد والتحميل الزائد للمعلومات فعمله عبارة عن مهام متكاملة ومعقـدة Complex Integrative Task فهو بإيجاز شديد مدير المديرين The Management Of Manager

ونقل العيسـاوي وآخرون أن (Macmillan&Tompoe،2000) يعرفانها على أنها: "القدرة على تحقيق الميزة التنافسـية على منافسيها، وهي نتاج لعملية الإدارة الاسـتراتيجية وهي حالة State أكثر من إنها وسيلة إدارية، كما أنها ليست بديلاً عن الإدارة الاستراتيجية بل ناتجة عنها" (العيساوي وآخرون، ٢٠١٢م، ص٥٨٦).

ويرى الباحث من خلال اسـتعراض المفاهيم السابقة أن القيادة الاستراتيجية تنطلق من نظرتها للبيئة الخارجية للمنظمة ومعرفتها التامة بمقومات المنظمة وما يحيط بها وعلى ضوء ذلك يقوم القائد برسـم توجه المنظمة والتأثير لتحقيق أهدافها وفق هذه المعطيات وبالتالي فالقيادة الاسـتراتيجية بناء على ذلك هي: «القيادة القادرة على التأثير في التابعين لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة بفكر وإدارة استراتيجية فاعلة».

وترجع أهمية القيادة الاستراتيجية إلى عدة نقاط جوهرية يمكن إيجازها فيما يلي:

- إعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه المنظمة بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر مستقبلاً قابلة للحل(حيدر، ٢٠٠٨م، ص٤٠).
- أظهرت بعض الدراسات أن هناك قيادة استراتيجية قادرة على تحقيق نتائج غير عادية في المنظمات لم يكن من المتصور تحقيقها (الهواري، ١٩٩٦م، ص٥٩).
- تشرح القيادة الاستراتيجية مغزى الأحداث دون التأثر بظواهر الأمور، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنعها الخطر المتوقع من ذلك (الركابي،٢٠٠٤م، ص٩٣).

- تسهم القيادة الاستراتيجية في رسم ملامح الثقافة التنظيمية في المنظمة بأسلوبها الإداري، وطريقتها في تصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض السلطات وتقسيم وتوزيع المهام مما يؤثر في القواعد السلوكية الثقافية والقيم التي تنشأ داخل المنظمة (شارلزهل وجونز، ٢٠٠١م، ص ص٦٥٤-٦٥٥).
- قادرة على إدخال وأحداث التغيير والتطوير في أداء التابعين (المطيري، ٢٠٠٣م، ص٣).
- لها دور في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام (يونس،٢٠٠٢م، ص٤٥).
- إنها مصدر الابتكارات أو عدم الجمود التنظيمي والذي يعتمد على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الاستراتيجية (مسلم ،٢٠٠٥م ، ص ص١٨٧-١٨٨).

٣/ أنماط القيادة الاستراتيجية:

نتيجة للتباين في ممارسة الأدوار بين القيادات الاستراتيجية يكون هناك العديد من أنماط القيادة الاستراتيجية تمشياً مع جميع الظروف والأحوال، والتي تتمحور كما يلي (يونس،٢٠٠٢م، ص٤٧):

١. نمط الإدارة المشاركة: وفيه يمارس أعضاء الإدارة العليا ومساعدوهم مهامهم الاستراتيجية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخططها بكل قوة ووضوح، مما يشكل مصدر قوة يعبر عن قدرة القيادة الاستراتيجية على النظر إلى العالم وللأشياء من زوايا مختلفة، لذا يشكل هذا النمط أفضل صياغة لممارسة القيادة الاستراتيجية بالمنظمة، وتتميز هذه القيادة الاستراتيجية المشاركة بأنها تحفز العاملين على المشاركة في تطوير المنظمة بمشاركتهم في صياغة رسالة ورؤية المنظمة وتوفير تغذيه راجعة لعلاج أوجه القصور.
٢. نمط الإدارة التشريعية: وهنا يسيطر أعضاء الإدارة العليا على كافة الأمور ويتخذون القرارات الاستراتيجية دون الرجوع إلى المستويات الأخرى

والمساعدين، ونظراً لما يتمتع به أعضاء الإدارة من وضع قانوني، أو لمكانتهم المميزة، فهنا يوجد اهتمام أعضاء الإدارة العليا بالاستراتيجية وعدم اهتمام من باقي أعضاء الجهاز الإداري في المنظمة (التنفيذيون).

٣. نمط الإدارة التنفيذية: هنا بخلاف الإدارة التشريعية فنجد اهتمام أعضاء الجهاز الإداري التنفيذي وعدم اهتمام أعضاء الإدارة العليا بالاستراتيجية. وهو يعني أن الرئيس الأعلى للإدارة يتخذ كافة القرارات الاستراتيجية مع مساعديه، ويوافق باقي أعضاء الإدارة العليا على القرارات الصادرة من الرئيس الأعلى ومساعديه.

٤. نمط الإدارة الفوضوية: ويلاحظ هنا عدم اهتمام الجميع من الرئيس ومساعديه وأعضاء الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، أي لا أحد يهتم بالاستراتيجية في المنظمة، وإذا وضعت تكون شكلية على الورق وربما نقلاً عن منظمات مشابهة.

ويراها آخرون من زاوية اخرى كما ينقل (المربع،٢٠٠٨م، ص ص١٨-٢٣) عن (Bass and Avolio،1990) في القيادة الاستراتيجية التحويلية (Avilio،et.al،1999) و في التنفيذية لتكون ثلاثة أنماط رئيسة وهي:

- نمط القيادة الإستراتيجية المشاركة: كما سبق.
- نمط القيادة الإستراتيجية التحويلية: وهو نمط قيادة الهامية محفزة فكرياً، ومراعية لمشاعر الأفراد، فمن خلال هذا النمط يساعد القائد الأفراد لتجاوز مصالحهم الخاصة من أجل رؤية المنظمة أكثر اتساعاً، ويلهم الآخرين برؤيته، ويخلق الإثارة بحماسته، ويتجاوز الافتراضات المتقادمة من خلال تصميمه وعزمه على إعادة تشكيل المستقبل، ويشكك في الأشياء المجربة والصحيحة، ويجعل كل فرد في المنظمة يقوم بالأعمال في سبيل تطوير العمل واكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية.
- نمط القيادة الاستراتيجية التنفيذية: وهو النمط الذي يقوم فيه القائد

بتحفيز الأفراد أولياً بتبادل المكافآت الاستثنائية، وتحديد الأهداف، وتوضيح أوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من أعضاء المنظمة، وكيف يمكن مكافأتهم على جهودهم والتزامهم، مع توفيره لتغذيه راجعة بناءة تسهم في إنجاز العمل والمهام وفق لما هو مخطط له. وتختلف هنا رؤية (Avilio، et، al .1999) عن رؤية (يونس،٢٠٠٢م) ويرى الباحث أن رؤية (Avilio، et، al) هي الأقرب للصواب فيما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية.

ويوضح الجدول (٢) مقارنة بين أنماط القيادة الثلاثة (المشاركة، والتحويلية، والتنفيذية)

الجدول رقم (٢)

مقارنة بين أنماط القيادة الثلاثة(المشاركة والتحويلية، والتنفيذية)

القيادة الاستراتيجية المشاركة	القيادة الاستراتيجية التحويلية	القيادة الاستراتيجية التنفيذية
تحفيز العاملين على المشاركة	التحفيز للأفراد فكرياً مع مراعاة مشاعرهم.	تحفز الأفراد مادياً من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية.
المشاركة في تحقيق أهداف القطاع	تعمل في نظام مفتوح يعتمد على الإلهام والتطوير المستمر	تتضمن تحديد الأهداف وتوضيح الاتفاقات المحددة حول ما يتوقعه القائد من أعضاء المنظمة وأساليب مكافأتهم والتزامهم
توفر تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور	توفر تغذية راجعة بناءة لاكتشاف الأخطاء وتطوير الأداء.	توفر تغذية راجعة بناءة للمحافظة على كل فرد لأداء مهمته
تعتمد على المشاركة في تأدية المهام ومواجهة المشكلات	تعتمد على الإلهام في تأدية المهام مع خلق الإثارة واستبعاد الافتراضات التي مر عليها الزمن.	تتبع تجارب الآخرين مع اعتمادها بشكل رئيس على المنطق.
تعتمد على خبرات العاملين في إنجاز المهام الجدية	تعتمد على التجربة باستمرار مع التشكيك في التجارب السابقة	تتبع تجارب الآخرين مع اعتمادها بشكل أساسي على المنطق.
تميل إلى تشكيل فرق عمل لاكتشاف الأفضل	تمنح كل فرد في المنظمة فرصة التجريب لاكتشاف الأفضل	يقوم بالتجريب المتخصصين فقط.
تعتمد على العلاقات الإنسانية	تعكس أدوار النظم المفتوحة ونماذج العلاقات الإنسانية.	تعكس أدوار العملية الداخلية والهدف المنطقي.
تتناسب مع المواقف التي تتضمن الحالة القائمة وفك رموز الغموض	تتلاءم مع المواقف التي تنطوي على تغير في الحالة القائمة.	تتناسب مع المواقف التي تتضمن الحالة القائمة سواء بتعزيزها أو صقلها.

القيادة الاستراتيجية المشاركة	القيادة الاستراتيجية التحويلية	القيادة الاستراتيجية التنفيذية
تشجيع عمليات التعلم الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل	تشجع عملية التعلم الفردي والجماعي من خلال تحفيز أعضاء المنظمة على التشكيك في الافتراضات وإبداء الفضول والقيام بمجازفات ذكية والتوصل إلى ملاحظات مبدعة	ترعى عملية التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الإمام الذي يعزز التعلم ذي الصبغة التنظيمية.
تعزز عمليات التعلم بصفة مستمرة	تتحدى عمليات التعلم ذات الصبغة التنظيمية	تعزز عمليات التعلم ذات الصبغة التنظيمية.
تناسب البيانات المستقرة والمتغيرة.	تناسب البيانات سريعة ودائمة التغير.	تناسب البيانات المستقرة قليلة التغير.
تسهم بدرجات متباينة في صقل الاستراتيجيات القائمة.	الأسلوب الأفضل لتسويق رؤية استراتيجية للتغيير أو وضع نظام جديد.	الأسلوب الأفضل لصقل الاستراتيجيات أو النظم القائمة.
تركز على المشاركة في اتخاذ القرار	تركز على إجراء التجارب والمجازفة والتغيير المقطع والبدائل المتعددة.	تركز على المنطق المسبق والتغيير المتصاعد والكفاءة والسلامة والاستمرارية.
تسعى إلى تبسيط الأعمال الروتينية وتطويرها والاستفادة منها.	تتجلى فاعليتها في تجديد الخدمات والمنتجات والعمليات والبنى عن طريق السيطرة على التعلم المستمر للأفراد والجماعات	تتجلى فاعليتها في تعزيز الأعمال الروتينية الحالية في المنظمة وما في ذاكرتها من أصول، وصقل هذه الأعمال والأصول والاستفادة منها.

المصدر: (المربع، ٢٠٠٨م، ص٢٣).

٤/ القائد الاستراتيجي:

القائد الاستراتيجي هو المسؤول عن تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة التي تصل في بعض الأحيان إلى التناقض (يونس، ٢٠٠٢م، ص٤٣)، وهو المسؤول بالدرجة الأولى عن نجاح أو فشل المنظمة، عن طريق صياغة استراتيجيتها وتحديد طرق تقييمها وتطبيقها.

وهناك الكثير من الأدبيات التي تجيب على هذا السؤال، وبعض هذه الكتابات هي إعادة لنظرية الرجل العظيم بصور متعددة، وكان لا بد من فحص هذه الآراء بشكل علمي ووفق معايير موضوعية منها كما يشير (الزعبي، ٢٠٠٩م، ص٤٧) منها:

- عدم العودة لنظرية الرجل العظيم بتكديس صفات كثيرة وعظيمة.

- عند الحديث عن القائد الاستراتيجي فهو القائد الذي يجب أن تجتمع فيه صفات كل قائد عادي وكونه استراتيجي يتميز عن القائد العادي بالإضافة إلى صفات القائد كونه استراتيجي بمعنى: لديه رؤية لغايات المنظمة وأهدافها ويصر عليها ولديه إلمام بالبيئة وتأثره بها وتأثيره فيها، ولديه علم وواقعية في اعترافه بنقاط الضعف قبل القوة في منظمته، ولديه مرونة في تقبل أي خطة يمكن أن توصله للغايات التي يجمع عليها هو وطاقم الإدارة العليا لديه.
- ليس كل مفكر استراتيجي هو "قائد استراتيجي" فقد يكون إنسان ذو فكر استراتيجي ولكن ليس لديه صفات القيادة ومهاراتها. لذلك القائد الاستراتيجي يجمع شيئين: قائد أولاً واستراتيجي ثانياً.

وعلى ضوء ذلك فأهم خصائص ومقومات القائد الاستراتيجي ما يلي:

١. يملك رؤية واسعة المدى ولديه ملكة التخيل والتصور: بمعنى أن القائد الاستراتيجي يرى المنظمة كجزء من نظام شمولي متعدد الأجزاء، ويستطيع أن يتخيل ويتصور مآل الأمور في منظمته وصيرورتها بطريقة عقلانية (موسى، ٢٠٠٩م، ص٤).
٢. نفاذ البصيرة: من خلال استخدام الإلهام إلى جانب ثلاثي الذكاء العاطفي والثقة بالنفس، والوعي الذاتي والتقمص الوجداني في حسن توجيه المرؤوسين وتغيير اتجاهاتهم (جولمان وآخرون، ٢٠٠٤م، ص٩٥).
٣. القدرة على التأثير في المرؤوسين ورفع درجة ثقتهم بأنفسهم للاعتماد على قدراتهم وخبراتهم ومعارفهم في التصرف ومواجهة المشكلات (السلمي، ١٩٩٩م،ص١٥٥).
٤. القدرة على مواجهة المعضلات الاستراتيجية المتعارضة من خلال اكتشافها وتمثيلها ومعالجتها وتوفير السياق الذي يسمح بالتفوق النوعي لإحداهما على الأخرى حسب رغبات العملاء ومصلحة المنظمة وتحطيم التفكير

الإستاتيكي الجامد، وتدوير العمل وتحقيق التآزر والتعاضد (ريد، ٢٠٠٥م، ص ص٢٥٢-٢٥٣).

٥. القدرة على المخاطرة والمجازفة المحسوبة وامتلاك روح المبادرة وظهور قدراته القيادية في المواقف الســاخنة لتحقيق منافع وفوائد بعيدة المدى للمنظمة (تشابمان، ٢٠٠٢م، ص ص١٧-١٨).

٦. القدرة على استحضار المستقبل واستشرافه.

٧. التحسس والحدس والاستبصار للقضايا التي تفتقر للمعلومات.

٨. التجاوب والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية.

٩. الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.

١٠. القدرة على توسيع دائرة التفكير وتضييق نطاق التنظيم.

١١. التمتع برؤية تكاملية وشمولية (الكبيسي، ٢٠٠٦م، ص ص١٥-١٦).

١٢. هم الذين يتولون تشكيل وتنفيذ القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها(العارف، ٢٠٠٣م، ص٦).

١٣. القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق.

١٤. القدرة على التحليل المنطقي.

١٥. فن التعامل مع الآخرين، والقدرة على التأثير عليهم.

١٦. القدرة على حسن الاستفادة بوقته وإدارته بفاعلية.

١٧. الإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل.

١٨. القدرة على مواجهة وحل المشاكل.(الماضي، ٢٠٠٨م، ص ص٧٢-٧٣).

١٩. القائد الاستراتيجي يجمع المعلومات عن حاضر المنظمة ومستقبلها والمرحلة الانتقالية بينهما، ولديه القدرة على استيعاب المعرفة الشمولية بما يدور حوله، ويعمل على توزيع هذه المعرفة ونشرها بين التابعين لديه فيعلمهم

ويمكنهم ويزيد قوتهم ونفوذهم.(جامع، ٢٠٠٩م، ص١٨).

٢٠. القائد الاستراتيجي لديه المرونة والقدرة على الاستجابة للتغييرات والتحديات التي تحدث في البيئة الخارجية والتكيف بسرعة معها (الكبيسي، ٢٠٠٨م، ص٦٠).

٢١. القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تطور المنظمة وتغيرها نحو الأفضل والأحسن (البيومي، ٢٠٠٥م، ص١٨).

٢٢. القدرة على إقناع الآخرين بالرؤية المستقبلية والطرق المؤدية إليها بأسلوب مقنع وممتع (جامع، ٢٠٠٦م، ص١٨).

٢٣. الإيمان بأهداف المنظمة والتفاؤل بتحقيقها وتحقيق التوازن بين أهدافها المستقبلية وأهدافها الحالية من جهة، والموازنة بين الأهداف المتوخاة والموارد المتاحة لتحقيقها من جهة ثانية(موسى، ٢٠٠٩م، ص٥).

٢٤. القائد الاستراتيجي هو الذي يبعد شبح الخوف عن بيئة العمل ويفوض الأفراد ويعلمهم ويمكنهم للقيام بالأداء بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وعدم تصيد أخطائهم (هيوز، بيتي، ٢٠٠٦م، ص١٥٢).

ومن خلال مجمل هذه الخصائص والسمات والمقومات يتضح الفرق بين القيادات الاستراتيجية والقيادات التقليدية، والجدول (٣) يوضح هذه المقارنة من عدة جوانب.

الجدول رقم (٣)

الفرق بين القيادات الاستراتيجية والتقليدية

م	وجه المقارنة	القائد الاستراتيجي	القائد التقليدي
١	الاختيار	اختيار العمل الصحيح	اختيار الطريقة الصحيحة للعمل
٢	التركيز	تحديد الرؤية وبلورة الرسالة	بناء الهيكل ووضع الأنظمة
٣	الفاعلية والكفاءة	يهتم بالفاعلية (تحقيق النتائج)	يهتم بالكفاءة (طرق الاستخدام والسياسات)
٤	الهرم التنظيمي	التركيز على قمة الهرم (القيادة العليا)	التركيز على قاعدة الهرم (المنفذين)
٥	السلطة	يستمدها من القيم والمبادئ الصحيحة	يستمدها من أهداف المنظمة وإنتاجها
٦	الاهتمام	يكرس الاهتمام على العلاقات بين الأعضاء	يكرس الاهتمام على الجهد والإنتاجية
٧	العاطفة والمنطق	يركز على العاطفة	يركز على المنطق
٨	طريقة التعبير	يفضل استخدام الصور	يفضل استخدام الكلمات
٩	الشمولي/الجزئية	يهتم بالكليات والعلاقة بين الجزيئات	يهتم بالجزئيات والتفضيلات
١٠	التجميع/التحليل	يهتم بالتجميع بين الأشياء	يهتم بتحليل الأشياء إلى عناصرها
١١	التفكير	طبيعة التفكير شمولية/كلية غير مقيدة بالوقت	طبيعة التفكير متأنية
١٢	الوقت	غير متقيد بالوقت	مقيد بالوقت
١٣	الدماغ	يسيطر على الجزء الأيمن من الدماغ	يسيطر على الجزء الأيسر من الدماغ
١٤	الإدارة	يهتم بما بعد إنجاز العمل	يهتم بإنجاز العمل وإدارة الشؤون
١٥	النسخة/الأصل	القائد الاستراتيجي أصل	المدير نسخة
١٦	التجديد/التطوير	يهتم بالتطوير والتجديد والإبداع	يهتم بالمحافظة والصيانة الموجودة
١٧	الرقابة	يلهم الثقة بالآخرين ويركز على الرقابة الذاتية	يعتمد على الرقابة والسيطرة
١٨	الأجل	ذو نظرة طويلة الأجل	ذو نظرة مقيدة الأجل
١٩	الأسئلة	يهتم بماذا؟ ولماذا؟	يهتم بكيف؟ ومتى؟
٢٠	التقليد/ الاجتهاد	يعتبر مجتهداً	يعتبر مقلداً
٢١	التحدي	يقبل التحدي ويحاول تغيير الواقع	يقبل الأمر الواقع ويتعامل معه
٢٢	التعلم/التدريب	ينمي مواهبه من خلال التعلم والتدريب	ينمي مواهبه من خلال التدريب
٢٣	الحرية	شخص حر ذاتي	شخص جندي تقليدي

المصدر: (العدلوني، السويدان، ٢٠٠٠م، ص١١٠).

ويورد بعضهم عدداً من المعايير التي تمكن من الوصول إلى تصور عام لطبيعة الاختلاف بين الأدوار بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي، كما في الجدول رقم (٤) التالي:

الجدول (٤)

معايير التمييز بين أدوار القيادات التقليدية والاستراتيجية

معايير التمييز	القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
المجال Domain	يسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة والمواءمة بين الفرص والموارد المتاحة	يسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المستندة إلى تحقيق التوازن والانسجام بين المنظمة وبيئتها.
التركيز Focus	يسعى إلى المواءمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله	يركز على المواءمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها.
التخطيط Planning	يعتمد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الحالية حسب ما يمتلكه من خبرة ومهارة تقليديه.	يعتمد التخطيط والتحليل الاستراتيجي استناداً إلى التفكير الاستراتيجي والتكامل لمواجهة الأحداث في الحاضر والمستقبل
القرارات Decisions	يتبع منهج مخطط لما يجب عمله وفق ضوابط محددة سلفاً بعيداً عن المخاطرة.	يتبع الخبرات والمهارات التي يملكها ويوظف المعلومات في اتخاذ القرارات السريعة.
الثقافة التنظيمية Culture	يتبنى ثقافة تنظيمية جامدة ومنغلقة أمام الأفكار الجديدة.	يتبنى ثقافة تنظيمية منفتحة تحترم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المنظمة وتعزز قدراتها.
المنافسة Competitive Advantage	يعتمد على تقليد الآخرين عند الضرورة لتحقيق ميزة تنافسية	يميل للإبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمة تجعل المنظمة رائدة في عملها
مرونة العمل Flexibility	يلتزم باتباع تعليمات وإجراءات العمل.	يبدي مرونة في اتباع تعليمات وإجراءات العمل.
التغيير Change	يميل للتغيير الجزئي والتحسين المستمر.	يميل للتغيير الجذري ويأتي بابتكارات جديدة.

المصدر: (يونس، ٢٠٠٤م، ص٣٨).

وهناك من يقارن بين سلوكيات القائد التقليدي والاستراتيجي. ويبين الجدول (٥) التالي هذه المقارنة وفقاً لما يراه العديد من الكتاب: وارن بينيس، بيرت نانوس، روبرت تاونسيند، جون كوتر، مانفرددي فيرس، وارين بلانك، وجون كاتزنباك، وآخرين (العدلوني، السويدان، ٢٠٠٠م، ص ص ١٠٨-١١٠).

الجدول (٥)
مقارنة بين سلوكيات القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي

م	القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
١	يدير	يبدع
٢	يعول على السيطرة	يعول على الثقة
٣	يركز على التكتيك والأنظمة	يركز على الفلسفة والأهداف والقيم إلى جانب الأنظمة
٤	لديه رؤية قصيرة المدى	لديه رؤيه بعيدة المدى
٥	يقبل الوضع القائم	يتحدى الوضع القائم
٦	يركز على الحاضر	يركز على المستقبل
٧	يوجه الأنظار نحو العمل الحالي	يوجه الأنظار نحو المستقبل
٨	يطور الخطط والجداول المفصلة	يطور الرؤى والاستراتيجيات، ويفوض الآخرين بالتخطيط والجدولة.
٩	يسعى للتقيد بالنظام والمحاسبة	يسعى للتغيير
١٠	يتجنب المخاطر	يواجه المخاطر
١١	يحث المرؤوسين على الالتزام بالقواعد	يلهم التابعين بالتغيير
١٢	يستخدم سلطة الوظيفة والتسلسل الهرمي	يستخدم قوة التأثير في البشر إلى جانب السلطة
١٣	يعمل وفق حرفية القوانين والإجراءات	يعمل بروح القوانين والأنظمة والإجراءات

المصدر: (العدلوني، السويدان، ٢٠٠٠م، ص ص ١٠٨-١١٠).

٥/ ممارسات القيادة الاستراتيجية:

هناك عدة ممارسات يمكن تعريفها لوصف القيادة الاستراتيجية والتي تساهم بشكل فاعل في استخدام استراتيجيات المنظمة وأهم هذه التطبيقات(العيساوي وآخرون،٢٠١٢م، ص ص٦٠٠-٦١٢) كما يلي:

١- تحديد التوجه الاستراتيجي: يتضمن تحديد صورة شخصية المنظمة التي تبحث عن التطور مع الزمن، والتوجه الاستراتيجي يتأطر بظروف بيئية مثل

الفرص والتهديدات التي يتوقعها القائد الاستراتيجي خلال الخمس والعشر سنوات المقبلة. ويتألف التوجه الاستراتيجي بعيد الأمد من جزئين هما: الفكرة الجوهرية (Core Ideeolgy) والتصور المستقبلي(Envisioned Future) فالفكرة الجوهرية تحفز العاملين عن طريق تراث المنظمة والتصور المستقبلي أو ما يسمى بالمستقبل المنظور يشجع العاملين لتحقيق أعلى من توقعاتهم في إنجاز التغير والتطور المطلوب.

٢- الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة: لعل من أهم مهمات القائد الاستراتيجي هي الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة، فالمنظمات لها موارد متعددة يمكن أن تصنف إلى: رأس المال النقدي ورأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ورأس المال التنظيمي والقائد الاستراتيجي يدير محفظة موارد المنظمة بتنظيمها إلى قدرات على وفق هيكلة المنظمة لاستخدم هذه القدرات وتطوير وتنفيذ استراتيجية لرفع هذه الموارد لتحقيق الميزة التنافسية وذلك عن طريق:

- استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها.
- تطوير رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي.

٣- إدامة الثقافة التنظيمية الفاعلة: حيث تعرف الثقافة التنظيمية على أنها (مجموعة معقدة من الأفكار والرموز والقيم الجوهرية التي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة والتي تؤثر في طريقة انجاز المنظمة لأعمالها) ويتم ذلك عن طريق الدور الذي يقوم به القائد الاستراتيجي بتشجيع وتحفيز الابداع بالسعي وراء الفرص الريادية وتغيير الثقافة التنظيمية واعادة الهيكلة.

٤- التأكيد على الممارسات الأخلاقية: حيث أن المنظمات ذات النشاطات التي تلتزم الأخلاقيات تشجع وتمكن الأفراد في كل المستويات التنظيمية للعمل بشكل أخلاقي عندما يكون عمل ذلك ضروري لتنفيذ الاستراتيجية.

٥- تأسيس نظم رقابة تنظيمية متوازنة: فهي ضرورية للمساعدة في التأكد بأن المنظمة تحقق مخرجاتها المطلوبة، والرقابة تساعد القائد الاستراتيجي على بناء الثقة والسيطرة على قيم الاستراتيجيات لأصحاب المصالح في المنظمة وتحفز وتدعم التغيير الاستراتيجي.

وأجمعت العديد من الدراسات على خطوط عريضة توجه سلوك القيادات الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات وهي كما يلي (يونس،٢٠٠٢م، ص٩٤):

١. إسقاط الحاضر على المستقبل ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغييرات المستقبلية.
٢. التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة.
٣. عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية.
٤. استخدام أسلوب السيناريوهات على الدوام، والتساؤل المستمر ماذا لو حدث كذا؟
٥. مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب.
٦. انبثاق التخطيط من الأهداف المستقبلية للمنظمة وتحديد الكيفية التي تؤدي بالوسائل إلى بلوغ الهدف وفقاً للتخطيط.
٧. ألا نجعل التخطيط هدفاً بحد ذاته، رغم أهميته، والمرونة بما تتطلبها التغييرات المفاجئة.

٦/ متطلبات إعداد القادة الاستراتيجيين:

لا يمكن لأي منظمة أن تستثمر في شيء أعظم من استثمارها في القيادات الاستراتيجية في مواقع المسؤولية، لأنهم هم الذين يجلبون للمنظمة كل نفع وخير،

وهم الذين يبنون ويدربون كافة المديرين والموظفين من خلال بناء واختيار وتنمية الموارد البشرية، كما يعالجون المشكلات التي تواجه المنظمات، ويفتحون أمامها آفاق النجاح والتطور والنمو الاستقرار، فضلاً عن تنمية قاعدة بشرية للمنظمة من العاملين وتأهيلهم عبر برامج تدريبية مكثفة وطويلة (العقيل،٢٠٠٤م،ص ص٧٤-٧٦).

ومن أبرز أساليب إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية:

١- الأسلوب الأنكلو أمريكي: يقوم هذا الأسلوب على اعتماد التخطيط المسبق لإعداد الكادر المتخصص في مجال القيادة الاستراتيجية بمرحلتين:

- البرامج والمفاهيم التعليمية الجامعية: كليات ومعاهد القيادة لتزويدهم بمداخل نظرية في فن القيادة، وهذا النوع من التدريب خارج العمل يتصل بإعداد الكوادر القيادية أو بتحديد مهارات ومعلومات الخريجين بأسلوب أكاديمي.
- البرامج التدريبية في معاهد متخصصة: وذلك لتدريب القيادة على كيفية المزاوجة بين النظرية والتطبيق من خلال الزيارات الميدانية لمواقع العمل والتعويد على ممارسة العمل القيادي، وهذا النوع من التدريب داخل العمل يهدف من خلال مفهوم التعليم المستمر إلى رفع كفاءة الكوادر أو إعادة تأهيلها (يونس،٢٠٠٢م، ص١٥٧).

٢- الأسلوب الفرنسي: يهتم بالتدريب في مواقع العمل في المقام الأول، حيث يزج بالمتدربين في ممارسة العمل القيادي مع القادة الرسميين وتحت إشرافهم بهدف اطلاعهم على طبيعة العملية القيادية في مختلف المجالات والتخصصات، ثم ينتقل بالمتدربين إلى مرحلة التدريب خارج مواقع العمل بالوسائل التدريبية النظرية كالمحاضرات والحلقات الدراسية لدعم الخبرة العملية المكتسبة بالمفاهيم القيادية النظرية. وتعد المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا من أهم أدوات الأسلوب الفرنسي في إعداد القيادة الاستراتيجية، حيث تتولى إعداد قادة استراتيجيين في مختلف التخصصات وفق أسس

علمية بدءً من القيادة الاستراتيجية غير المتخصصة، مروراً بالقيادة الاستراتيجية المتخصصة، ووصولاً إلى القيادة الاستراتيجية التكنوقراطية القادرة على إدارة جميع النشاطات في المجتمع (يونس، ٢٠٠٢م، ص١٥٨).

ومن أهم السبل في إعداد وتنمية القيادات الاستراتيجية هي:

١. تحديد الاحتياجات الفعلية للقيادة الاستراتيجية كما ونوعاً كهدف واضح: وذلك في ضوء الموجود الفعلي للقيادة الاستراتيجية مقارنة بالاحتياجات الحالية والمستقبلية وفق المواصفات والمؤهلات المطلوبة، وفي اطار ثلاثة مستويات رئيسة هي:

- المستوى التنظيمي: (الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية).
- المستوى الفني: (متخصصة وغير متخصصة).
- المستوى الهيكلي: (قيادات سياسية وقيادات إدارية).

٢. تحديد الهياكل التنظيمية القادرة على تنفيذ برامج تنمية القيادات الاستراتيجية: يتصل تحديد المسؤول عن تنفيذ برامج تنمية القيادات الاستراتيجية بطبيعة ونوع تلك البرامج، وهذا يتطلب انتسابها إلى عدة جهات معينة بهذه القيادات حسب مستوياتها (التنظيمية، الفنية، والهيكلية).

٣. تحديد جهة مركزية مسؤولة: يفترض وضع البرامج وتنظيم هيكلها التنفيذي وتوجيه الفعاليات والأنشطة ووجود متابعة دقيقة لتقويم كفاءة وفاعلية تلك البرامج، مما يتطلب وجود جهة مركزية تعني بخطط تنمية القيادات الاستراتيجية ومتابعتها.

٤. وضع جدول زمني مناسب لإعداد القيادات الاستراتيجية: يتطلب إعداد القيادات الاستراتيجية إعداد برنامج زمني مناسب خاصة عند إعداد القيادات الاستراتيجية المتخصصة أو التكنوقراطية التي تستلزم برامج تدريبية قد تمتد عدة سنوات.

٧/ المهارات الاستراتيجية للقادة:

للمهارة (Skill)عدة معان مرتبطة ببعضها حيث تشير الى عملية تطبيق المعرفة المتخصصة بإتقان. وهي شيء يمكن تعلمه أو اكتسابه أو تكوينه لدى المتعلم عن طريق المحاكاة والتدريب، وأن ما يتعلمه يختلف باختلاف نوع المادة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمها (رحاب، ١٩٩٧م، ص٢١٣). ويعرفها (طه، ٢٠٠٥م، ص٩٩): بأنها القدرة على ترجمة المعرفة إلى تصرف ينتج الأداء المطلوب. ويصفها البعض بأنها الكفاءة الفاعلية والجودة في الأداء، والبعض يربط بين المهارة والتعلم حيث أن المهارة تدل على السلوك المتعلم أو المكتسب الذي يتوافر له شرطان جوهريان أولهما: أن يكون موجهاً نحو إحراز هدف أو غرض معين، وثانيهما: أن يكون منظماً بحيث يؤدي إلى إحراز الهدف في أقصر وقت ممكن، وهذا السلوك المتعلم يجب أن يتوافر فيه خصائص السلوك الماهر (توفيق، ٢٠٠٧م، ص٢٤).

وعلى ضوء ما سبق يرى المؤلف أن المهارات الاستراتيجية للقادة تتمثل في قدرتهم على تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وتحويلها إلى واقع من خلال صياغة الرؤية والرسالة والأهداف ووضع الخطط ومن ثم التواصل مع العاملين وأحداث التغييرات اللازمة في الهيكل والثقافة واستثمار الفرص ومواجهة التهديدات في الخارج وتقوية نقاط القوة ومعالجة جوانب الضعف داخل المنظمة وهذا يتطلب مهارات أخرى اكثر تفصيل تشمل المهارات الفكرية، والسلوكية، والفنية الاستراتيجية. كما يلي:

١- المهارات الفكرية: يؤكد ملائكة إلى أن المهارات الفكرية تتعلق بالمفاهيم العامة للمنظمة والاستراتيجيات والسياسات والتخطيط وخاصة الاستراتيجي وتفهم تعقيدات المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية، وأيضاً فهم قيادته داخل التنظيم، ومنظمته داخل المجتمع، ومن ثم التصرف وفقاً للمنظمة ككل وليس قيادة مستقلة عن باقي القيادات وفق الأهداف التنظيمية الكلية (ملائكة، ٢٠٠٧م، ص١١٤)، ويشير شوقي بأنها المرونة العقلية والإبداعية

وتعني تغيير الوجهة الذهنية وفقاً للظروف والمتغيرات (شوقي، ١٩٩٣م، ص٦٥). وأكد العدلوني والسويداء بان أهم المهارات الاستراتيجية هي المهارات الفكرية والتي تشمل التفكير والتخطيط، والإبداع، والابتكار والقدرة على التصور(العدلوني، والسويداء، ٢٠٠٠م، ص ٢١). كما يؤكد هيجان أن المهارات الفكرية للقائد تظل محل اهتمام وتأثير كبير وهذه المهارة تتمثل في قدرة القائد على النظر في المنظمة ككل متكامل هذه النظرة تساعد على إدراك مدى التكامل بين أقسامها ووظائفها، وهي لا تقتصر على مجرد البيئة الداخلية للمنظمة وإنما تتعدى ذلك إلى إدراك علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية التي يعمل بها (هيجان، ٢٠٠٤م، ص٧٠).

٢- المهارات السلوكية: وتعني قدرة قائد المنظمة على التفاعل الشخصي والتعاون مع الآخرين، وبالتالي فان قائد المنظمة الذي يتمتع بمهارات اتصال عالية وهو من يستطيع أن يؤثر في سلوك العاملين ويحمسهم ويثير دافعيتهم نحو العمل ويملك القدرة والاستعداد للتعاون مع الغير لما فيه صالح المنظمة (طه، ٢٠٠٥م، ص١٠١).

ويرى شوقي (١٩٩٣م،ص ص٦٥-٧٩) بأنها المهارات التي تلزم القائد على اقامة علاقات متينة ومستمرة مع الآخر والقدرة على تحديد بدايتها ومستواها وتعديل طبيعتها ويؤكد في هذا الصدد على مهارة التعبير اللغوي من حيث الطلاقة والبلاغة والسرعة والوضوح واستخدام المهارات غير اللفظية في الحوار والحصول على تغذية راجعة والقدرة على التفاوض والتعامل مع الصراعات بفاعلية لتحقيق الأهداف المستقبلية.

ويشير الملائكة إلى أنها تتعلق بالقدرة على التفاعل مع الأفراد وخاصة في قيادته وتفهم احتياجات العاملين ودوافعهم للعمل بشكل أفضل ولتقديم جهد أكبر، وتفهم كيفية إقناعهم وحثهم وتوجيههم للعمل نحو تحقيق الأهداف المستقبلية (ملائكة، ٢٠٠٧م، ص١١٥).

وقد توصل كاتز في دراسته التي أجراها إلى أن القيادة الفعالة ترتكز على المهارة السلوكية حيث قدمها في الأهمية على المهارة الفكرية والمهارة الفنية ويقول

أن المهارة السلوكية هي التي ترتبط بمقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف، ويؤكد بان المهارة السلوكية تكاد تكون الحاجة لها ثابتة في كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية، بينما المهارة الفكرية تقل أهميتها عند المستوى التشغيلي وتزيد عند المستوى الإداري الأعلى، والمهارة الفنية تقل أهميتها عند المستويات العليا وتزيد أهميتها عند المستوى التشغيلي (الماضي، ٢٠٠٨م، ص٧٤).

أما (هيجان، ٢٠٠٤م، ص٧٠) فيعتبر أن المهارات السلوكية تتمثل في قدرة القائد على فهم ذاته من حيث اتجاهاتها وقيمها الشخصية وفهم الآخرين وتحفيزهم وفتح قنوات الاتصال معهم والتأثير عليهم وإقناعهم، وحل الصراعات التنظيمية والتعامل مع ضغوط العمل وتوظيفها لمصلحة المنظمة والعاملين.

٣- المهارات الفنية: يعتقد طه أن المهارات الفنية تشير إلى القدرة على أداء مهام متخصصة تحتاج إلى خبرات احترافية وكفاءة عالية تحقق الأهداف المستقبلية للمنظمة، ويضيف إلى أن المهارات الفنية يمكن اكتسابها في البداية بالتعليم الرسمي، ثم يتم بعد ذلك صقلها بالتعلم بواسطة التدريب والممارسة القيادية (طه، ٢٠٠٥م، ص١٠٠).

ويشير رفاعي، وآخرون إلى أن المهارات الفنية تعد من العوامل المهمة في فاعلية القائد من أجل مستقبل منظمته والتي تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها القائد في ممارسته عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، وعلى رجل القيادة أن يعمل باستمرار على تنمية المهارات الفنية لديه بتعميق الجانب العلمي للعمل الإداري وزيادة مهارته الفنية بالتدريب الذاتي أو النمو المهني (رفاعي وآخرون،٢٠٠٠م، ص١٦٣).

ويوضح عبيدات أن المهارات الفنية هي التي تشير إلى المعرفة المتعمقة في الأشياء أو علوم المعرفة أو التخصص بما يحقق غايات المنظمة، مثل التي تتعلق بالأساليب والعمليات والإجراءات والتقنيات، إضافة إلى أنها معرفة وفهم لنوع

العمل الذي تؤديه المنظمة وبالتالي يصبح مميزاً بهذه المعرفة والخبرة، وهذه كلها قدرات مكتسبة تأتي عن طريق الدراسة والخبرة والتدريب (عبيدات، ٢٠٠٧م، ص١٨).

وقد أورد الغامدي في دراسة له بان المهارات الفنية الاستراتيجية تمكن القائد من القدرة على تحديد الأولويات، وتقويم مدى فاعلية العمليات، ومن خلال امتلاك بيانات دقيقة وذات دلالة يمكن تجنب ردود الأفعال المبالغ فيها تجاه بعض القضايا، والتجارب بطريقة حكيمة وذات بعد استراتيجي يمكن للقائد أن يستخدم بعض الأدوات لإظهار مهارته الفنية مثل: الرسومات البيانية، ورسومات دراسة السبب والأثر ودراسة القوى المؤيدة للتغيير والقوى المقاومة له (الغامدي، ٢٠٠٧م، ص٣٩).

والجدول (٦) الآتي يوضح هذه التفاصيل (ملائكة، ٢٠٠٧م، ١١٥):

الجدول (٦)

المهارات القيادية الاستراتيجية الفكرية والسلوكية والفنية

المهارات الفكرية Conceptual Skills	المهارات السلوكية Behavior Skills	المهارات الفنية Technical Skills
- تطوير الرؤية والرسالة والأهداف البعيدة. - تخطيط المنظمة واستراتيجيتها وسياستها ومبادئها ومفاهيمها. - تحليل المعلومات وتقويمها واتخاذ القرارات المصيرية.	- التفاوض. - التفويض. - تحفيز العاملين. - بناء فرق العمل. - الرقابة. - حل الخلافات.	- وضع الأهداف القصيرة المدى. - تخطيط برامج العمل. - اتخاذ القرارات الخاصة بمشاكل التنفيذ تقويم الأداء. - تنظيم واستغلال الموارد وخطوات العمل. - كتابة التقارير.

المصدر: (ملائكة،٢٠٠٧م،ص١١) بتصرف.

خاتمة

تم من خلال هذا الفصل التعرض لمفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها، وأنماطها التي تباينت ما بين نمط القيادة الاستراتيجية المشاركة، ونمط القيادة الاستراتيجية التحويلية، نمط القيادة الاستراتيجية التنفيذية، كما تناول الفصل خصائص القائد الاستراتيجي ومقوماته، فضلا عن استعراض أهم الممارسات التي تسهم بشكل فاعل في استخدام استراتيجيات المنظمة، بالإضافة الى استعراض أساليب إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية والتي تباينت ما بين الأسلوب الأنكلو أمريكي والأسلوب الفرنسي، للوصول في ختام الفصل للحديث عن أهم المهارات القيادية الاستراتيجية الفكرية والسلوكية والفنية للاضطلاع بدورهم كقادة والاختبار الحقيقي لهم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

* أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٤م). المرجع في التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الاسكندرية: الدار الجامعية.
* البيومي، ضياء الدين محمد (٢٠٠٥م). مواصفات القائد الاستراتيجي، ورقة عمل مقدمة لملتقى تطبيقات الأمن الاستراتيجي، دبي: مركز يوماتيك.
* تشابمان، إلوود.إن. (٢٠٠٢م). تعلم القيادة (ترجمة: مفيد ناجي عودة)، (ط٢)، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.
* توفيق، عبالرحمن (٢٠٠٤م). التخطيط الاستراتيجي: هل يخلو المستقبل من المخاطر؟ القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة ،(بميك)
* توفيق، عبدالرحمن (٢٠٠٧م). العملية التدريبية: موسوعة التدريب والتنمية البشرية، الجزء الثاني، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
* جامع، علاء الدين حامد (٢٠٠٩م). مهارات القائد الاستراتيجي، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ورقة عمل مقدمة للحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود «تنمية المهارات الاستراتيجية للقادة».
* حبتور ، عبدالعزيز صالح (٢٠٠٤م).الادارة الاستراتيجية: ادارة جديدة في عالم متغير، عمان : دار المسيرة.
* جولمان، دانيال وآخرون (٢٠٠٤م). القادة الجدد تحويل فن القيادة الادارية الى علم نتائج، (ترجمة عثمان الجبالي المثلوثي، وبشير أحمد سعيد). الرياض : دار المريخ.
* حسن، راويه (١٩٩٩م). السلوك التنظيمي، الاسكندرية: الدار الجامعية.
* حيدر، يونس إبراهيم (٢٠٠٨م). الادارة الاستراتيجية للمؤسسات. (ج٣)، دمشق : دار الرضا.
* الخفاجي، نعمه عباس (٢٠٠٨م). الفكر الاستراتيجي - قراءات معاصرة. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

* خليل، محمد والعمري، هاني (٢٠١٣م).الادارة الاستراتيجية. جدة: دار خوارزم العلمية.
* رفاعي، فيصل آخرون (٢٠٠٠م). الادارة التربوية. الكويت: مكتبة الفلاح.
* الركابي، كاظم نزار (٢٠٠٤م). الادارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، ط٢، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
* ريد، بيترج (٢٠٠٥م). القيادة المتميزة: صياغة استراتيجيات للتغيير. (ترجمة علاء أحمد)، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
* الزعبي، محمد موسى (٢٠١٠م).دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية السورية. (أطروحة دكتوراه غير منشوره). جامعة نايف العربية للعلوم المنية بالرياض.
* السلمي، علي (١٩٩٩م). المهارات الادارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة: دار غريب.
* السويدان، طارق محمد، والعدلوني، محمد أكرم (٢٠٠٤م). كيف تكتب خطة استراتيجية. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
* شارلزهل، وجونز، جاريث (٢٠٠١م). الإدارة الإستراتيجية : مدخل متكامل (ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبدالمتعال)، الرياض: دار المريخ.
* شوقي، طريف (١٩٩٣م). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة: دار غريب للطباعة.
* الطراونة، تحسين (٢٠١٤م). محاضرات في مادة الادارة الاستراتيجية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
* طه، طارق (٢٠٠٥م). الادارة والقيادة. الاسكندرية: نشأة المعارف للطباعة والتوزيع.
* العارف، نادية عبدالله (٢٠٠٣م). التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الاسكندرية: الدار الجامعية.
* العامري، صالح والغالبي، طاهر (٢٠٠٨م).الادارة والأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

* عبد المطلب، ممدوح عبدالحميد (٢٠٠٥م). اســتراتيجيات ونظريات العمل الشرطي. استراتيجية النقاط السبعة أنموذجا، الشارقة: مجلة الفكر الشرطي، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث، أكتوبر.
* عبيدات، سهيل أحمد (٢٠٠٧م). القيادة نظريات ومفاهيم. الأردن: عالم الكتب الحديث.
* العيساوي، محمد والعارضي، جليل والعبادي، هاشم(٢٠١٢م). الإدارة الاســتراتيجية المســتدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
* الغامدي، ســعد محمد (٢٠٠٧م). القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية. أنموذج مقترح. الرياض: كلية الملك فهد الأمنية.
* القباع، عبد الله سعود (١٩٨٩م). الاستراتيجية الدولية وقضايا الأمن القومي في المملكة العربية السعودية، (ط١)،الرياض: دار الفرزدق.
* القطامين، احمد (٢٠٠٢م). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
* الكبيسي، عامر (٢٠٠٨م). التفكير الاستراتيجي وصناعة المستقبل. الشارقة: دار الخليج للصحافة والنشر.
* الكبيسي، عامر (٢٠٠٦م). التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة: الخصائص والمبررات والمعوقات، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية لــلإدارة المنعقد في الفترة من ٢٢/٢١ مارس ٢٠٠٦م بالمنطقة الشرقية/الخبر، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
* الكبيسي، عامر (٢٠٠٤م). الفكر التنظيمي. ط١، دمشق: دار الرضا للنشر.
* كلاوزفيتز، كارل فون (١٩٩٧م). فن الحرب. (ترجمة الامامي، سليم شاكر). بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
* المــاضي، محمد المحمدي (٢٠٠٨م). الإدارة الاســتراتيجية. القاهرة: كلية التجارة، جامعة القاهرة.
* المربع، صالح سعد(٢٠٠٨م).القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية. رسالة دكتوراه غير منشــورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.

* مسلم ، علي عبدالهادي (٢٠٠٥م). أثر القدرات الابداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، م(٤٥)، ع(٢)، الرياض: معهد الإدارة العامة.
* مصطفى، أحمد السيد (٢٠٠٠م). تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، بنها: جامعة الزقازيق.
* المطيري، ثامر بن ملوح (٢٠٠٣م). القيادة العليا والأداء. دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية - الأمريكية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
* ملائكة، عبدالعزيز (٢٠٠٧م). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة. جدة: مؤسسة المدينة للصحافة والنشر.
* موسى، عز الدين عمر (٢٠٠٩م). عناصر القيادة الاستراتيجية ومقوماتها، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ورقة عمل مقدمة للحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود «تنمية المهارات الاستراتيجية للقادة».
* النداوي ،عبدالعزيز بدر (٢٠٠٩م). عولمة ادارة الموارد البشرية نظرية استراتيجية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
* النعيمي، صلاح عبدالقادر (٢٠٠٨م). المدير: القائد والمفكر الاستراتيجي. فن ومهارات التعامل مع الآخرين، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
* طارق (٢٠٠٥م). الإدارة والقيادة، الإسكندرية: دار نشأة المعارف.
* هلال، محمد عبدالغني (٢٠٠٨م). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي (كيف تربط بين الحاضر والمستقبل؟)، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية (بميك).
* الهواري، سيد (١٩٩٦م). ملامح المستقبل. ط٢، عين شمس : كلية التجارة.
* الهواري، سيد (١٩٩٩م). منظمة القرن الواحد والعشرين: منهج الشركات والمؤسسات للعبور. القاهرة: مكتبة عين شمس.
* هيجان، عبدالرحمن أحمد (٢٠٠٤م). القيادة الإدارية: مدخل سيكولوجي. الرياض: دار المؤيد للنشر والتوزيع.

* هيوز، ريتشاردل، وبيتي، كاترين كولاريللي (٢٠٠٦م). كيف تصبح قائداً استراتيجياً، دورك في نجاح مؤسستك، الرياض: مكتبة العبيكان.
* ياسين، سعد غالب (٢٠١٠م). الادارة الاستراتيجية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
* يونس، طارق شريف (٢٠٠٤م). أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرارات، اربد: دار الكتب.
* يونس، طارق شريف (٢٠٠٢م). الفكر الاستراتيجي للقادة دروس مستوحاه من التجارب العالمية والعربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- AsxReport (2002) .Enhancing Investment Decision Success : Overview pdf ، www. Fsed.org/research. Project/ASX Report.
- Burns،Bernard (1992).Making Change.London:Pitman.
- Crow،W.J.(1993).Strategic Leadership ،N .Y .Simon & Schuster Press.
- Hill،C.and Jonse ،G (2001) .Strategic Management ،An Integrateg Approch. Houghton Mkfflin Compas، Boston،Usa.
- Lynch،Richaed(2000).Corporate Strategy ،2nded ،Prentice - Hall ،newyork.
- Magee ،P.R(1998)،Strategic Leadership Primer،Development of Commsnd، Leadership& Management. U.S. Army War College.
- Mintzberge، Henry(1990).The Managers Jop :Flklore and Fact. Harvard Business Review.
- Pfifner، John and Pretsthus ،R.V.(1967). Pubilc Adminsraion ،Newyork :Ronald Press.
- Porter، M. (1985).Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance ،Free Press New-York.



الفصل الثاني

القيادة التحويلية

إعداد: د. شايع بن خالد القحطاني

مقدمة

١. نشأة القيادة التحويلية وتطورها
٢. مفهوم القيادة التحويلية
٣. عناصر القيادة التحويلية
٤. خصائص القائد التحويلي
٥. مهارات القائد التحويلي
٦. وظيفة القائد التحويلي
٧. القيادة التحويلية الفعالة للتغيير
٨. أوجه الانتقاد للقيادة التحويلية
٩. خاتمة الفصل الثاني



مقدمة

مع بداية القرن الحادي والعشرين وفي ظل التطورات التي يشهدها العالم المعاصر تشكل القيادة محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد ســواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها أصبحت الحاجة ملحة إلى قيادة إداريــة واعية، تمتلك من المهــارات القيادية ما يمّكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق افضل مستوى من الإنجاز الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز.

ويرى وارين بينيس "إن البقاء في القرن الحادي والعشرين رهنُ بروز جيل جديد من القادة وليس المديرين" (توفيق، ٢٠٠٩م : ٦٨). ولعل من أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية اليوم عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي وحل المشــاكل المعقدة التي تواجهها في ظل مراحــل التغيير والتطوير، ولذلك يؤكد كثير من الباحثين أنه لا يمكن للمنظمات أن تحقق الأهداف المرجوة إن لم تتوافر لها القيادات المؤهلة التي تستحث الهمم وتبث روح الحماس في العاملين وتحرص على الارتقاء بمعنوياتهم في سبيل إنجاز الأهداف المنشودة (الغامدي، ١٤٢٨هـ: ١٥).

ويؤكد القحطاني (١٤٢٩هـ) أنه: «إذا كان العامل المشــترك في المتغيرات العالمية المســتقبلية هو التغيير، فإن الأمر الذي يجب الاتفاق عليه تجاه هذه المتغيرات هو دور القيادة في إدارة التغيير، فالمنظمات بحاجة إلى إدارة جديدة قادرة على القيادة والإبداع والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة» ص ١١.

وما أورده الغامدي (١٤٢١هـ) "بأن نظرية القيادة التحويلية من أكثر النظريات شمولاً، وأسلوباً قيادياً ملائماً للمرحلة المعاصرة، لما يشتمل عليه من عناصر وخصائص ومهام تمكن القائد من إدارة التغيير بنجاح في المنظمة وتحويلها إلى وضع جديد يلبي الطموحات، ويستجيب للتحديات المعاصرة والمستقبلية" ص٩.

- نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

يُعدّ مدخل القيادة التحويلية مدخلاً جديداً للقيادة الإدارية، مقابلاً للقيادة التبادلية؛ ففي القيادة التبادلية يمارس القائد عملية تبادل بينه وبين المرؤوسين، إذ يقدم المرؤوسون إنجاز الأعمال، بينما يقدم القائد المكافآت أو تطبيق العقوبات، لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل، إذ يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي ودون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، ولكنه يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء (شقوارة، ١٤٣٤هـ: ٦١).

وتتميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية بأربعة جوانب رئيسية كما يلي:

١. القيادة التحويلية تطوّر التابعين إلى قادة.
٢. ترفع القيادة التحويلية اهتمامات الأتباع من المستوى الأدنى إلى مستوى الاحتياجات العليا مثل تقدير الذات وتحقيق الذات.
٣. القيادة التحويلية تلهم التابعين ليتجاوزوا مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة الجماعة أو المنظمة.
٤. القيادة التحويلية تضع الرؤية لمستقبل أفضل وتوصلها بطريقة تجعل متاعب التغيير أمراً يستحق العناء (العلفي،٢٠١٤م: ٢١).

وتُعدّ القيادة التحويلية من وجهة نظر بيرنز (Burns)، من أكثر القيادات فعالية إذ يتم اللجوء فيها إلى الاهتمامات الذاتية والتركيز بشكل أكثر على النتائج النهائية، وأنها عملية نامية ومتطورة باستمرار، بدلاً من كونها صفقات أو تبادلات كما في القيادة التبادلية، وتتضح من مدخل القيادة التحويلية عملية التأثير التي تحدث، عندما يحاول القائد تغيير اتجاهات التابعين وقيمهم لتحقيق مستوى أعلى من الإنجاز عن طريق الإلهام والتمكين (شقوارة، ١٤٣٤هـ: ٦٤).

وقد أشار الكبيسي إلى جهود تيشي وديفانا وجهود افيليو وباس خلال العقدين الأخيرين في إثراء نظرية القيادة التحويلية لتتميز عن النظرية التبادلية على النحو الآتي (الكبيسي، ١٤٣٣هـ: ٤٢):

جدول رقم (١)

يوضح الفرق بين القائد التبادلي والقائد التحويلي

القائد التبادلي	القائد التحويلي
يعقد صفقة تبادلية لمنفعة الطرفين.	يحدث التغيير في المعتقدات و الاتجاهات.
يرى استمرار المنفعة المتبادلة حفاظاً على مصالح الطرفين.	الأتباع يواصلون الـولاء والوفاء مقابل التوقعات التي تتجاوز المنفعة المادية.
لا يتدخل القادة في عمل وأنشطة الأتباع إلا عند الحاجة والضرورة.	يتابع القائد الأداء عن قرب ويحث عـلى التجديد مؤكداً لهم الحب والاحترام.
يأخذ القائد وأتباعه بمعيار الكلفة والعائد للوفاء بالالتزامات المتبادلة .	يهتم القائد وأتباعه بتحديات المستقبل ويبحث في سبيل التأثير فيها وحلها.
القائد يحدث تعديلاً في واقـع المنظمات وأدائها حفاظاً على استقرارها.	القائد هنا يخلق منظمة جديدة ووعياً بأهمية مواصلة التحول نحو الأفضل.

المصدر:(الكبيسي،١٤٣٣هـ:٤٢).

فقيـادات الغد كما تدعو النظريات المعاصرة ينبغي أن يكونوا رواد تغيير وأن يشـجعوا ويحفزوا ويثيروا ذكاء العاملين وليخرجوا طاقاتهم الكامنة للمسـاهمة الفاعلة في التفكير والتصميم والتنفيذ لهذا التغيير فيجعلوه ثقافة تحل محل ثقافة الاسـتقرار والاستمرار أو ثقافة التعديل والتكيف، فالقيادة هنا تصبح: آسرة، ملهمة، محفزة، ومحررة للعقول والقلوب (الكبيسي،١٤٣٣هـ:٤٢).

١/ نشأة القيادة التحويلية، وتطورها:

يُعد داونتون (Dawnton) أول من طرح فكرة القيادة التحويلية وذلك عام ١٩٧٣م، واسـتخدم مصطلح القيادة التحويلية في نهاية العقد الثامن من القرن العشرين وبالتحديد على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي جيمس ماكريجور بيرنز (James Macgregor Burns) عن القيادة التحويلية في خطاب سـياسي عن القادة السياسيين، وفي كتابه الموسوم ب"القيادة" الذي صدر في عام ١٩٧٨م (الجارودي، ١٤٣٢هـ: ١٢٣).

وقد نشأت فكرة القيادة التحويلية مع التاريخ السياسي، وربما كان بيرنز (Burns) أول من درس فكرة القادة السياسـيين من منظور القيادة التحويلية

والقيادة التبادلية (Burns)، فالقائد السياسي التبادلي يقدم وعوداً للناخبين بالتعيين في الوظائف أو إعطاء إعانات مقابل الأصوات التي يحصل عليها إذا نجح في الانتخابات، أما القائد السياسي التحويلي فهو يسعى إلى رفع مستوى حاجات المرؤوسين ورغباتهم إلى مستوى أعلى في سلّم حاجات ماسلو(Maslow) من أجل الاستحواذ على شخص الناخب، وبالتالي تحدث استثارة مشتركة يتم تحويل المرؤوسين على أثرها إلى قادة (الهواري،١٤٣١هـ: ٦٥).

وفي عام ١٩٨٥ قدم باس (Bass) نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نموذجاً ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، ثم راجع أفوليو وباس (Avolio & Bass) نظرية القيادة التحويلية وتنقيحها وتطويرها، ووضعوا لها نموذجاً وبرنامجاً لتدريب القيادات على هذا الأسلوب الحديث (الغامدي، ١٤٣١هـ: ٢١).

٢- مفهوم القيادة التحويلية:

لا يزال مفهوم القيادة التحويلية أمراً يكتنفه الغموض، فلا يوجد إجماع بين الأكاديميين أو الإداريين حول مفهوم محدد للقيادة التحويلية، وهو ما سبب الحيرة والتساؤل حول هذا الموضوع، وعلى الرغم من كثرة وتعدد الكتابة في موضوع القيادة التحويلية فقد أصبحت أسلوباً قيادياً في الأدبيات الإدارية، يحظى باهتمام الباحثين ويمثل موضوعاً حيوياً للدراسات الأكاديمية والبحوث والرسائل العلمية وقد تعددت وجهات النظر في تعريفها للقيادة التحويلية، ومنها:

- يعرفها (الغزالي، ٢٠١٢م) بانها "قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة" ص٢٦.
- ويرى باس (Bass، 2001، p66) أن القيادة التحويلية تحثّ العاملين على تخطّي التوقعات الأصلية لهم ، وتزيد فاعلية العاملين بالعمل وتقنعهم بقبول مهمة المنظمة وأهدافها، ويركز القائد من خلال القيادة التحويلية على

أهمية المستقبل، ويعمل على اكتشافه وتعظيم العائد عليه، وتتميز القيادة التحويلية من هذه الزاوية بالحركة المستمرة والرغبة في التحدّي والسعي بصفة دائمة وراء كل ما هو جديد وغير مألوف.

- أما عند (الهواري، ١٩٩٩م) فهي "تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات ككل" ص٢٣ .
- ويرى بيرنارد باس(Bernard Bass) أن القيادة التحويلية هي عبارة عن سلسلة من الأعمال التي يقوم بها القياديين ليحفزوا مرؤوسيهم على إنجاز أعمال لم يكن من المتوقع أن يعملوها أصلاً بدون وجود هؤلاء القادة، وبعث مشاعر مرؤوسيهم قدماً وإقناعهم بأهمية وقيمة نتائج أعمالهم ودفع هؤلاء المرؤوسين بتوظيف حاجاتهم وطموحاتهم الفردية للمصلحة العامة (Bass،1985:4) .

ويميل المفكرون إلى اعتبار القيادة التحويلية نتيجة للتطور والممارسات القيادية التي أدت إلى تطوير القائد الإداري لذاته وأدائه وتعامله مع التغيرات العالمية المعاصرة، إلى أن أطلق عليه القائد التحويلي وهو ذلك الذي يرفع من مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز، والتنمية الذاتية، ويروّج لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات ويستثير في أتباعه الهمم العالية والوعي بالقضايا العالمية الرئيسة في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم (الهواري، ١٩٩٩م: ١٤٧).

ومن خلال هذا العرض للآراء المتباينة للقيادة التحويلية، يمكن تلخيص أهم النقاط التي تعرضت لها التعريفات السابقة المرتبطة بالقيادة التحويلية على النحو التالي:

١. القائد التحويلي يرفع مستوى التابعين في الإنجاز والتطوير الذاتي، ويقوم في الوقت نفسه بعملية تنمية المجموعات والمنظمات وتطويرها.

٢. القائد التحويلي قادر على صنع رؤية مستقبلية، فهو قادر على تطوير صورة مستقبل منظمته وقادر على توصيل هذه الصورة للتابعين.

٣. يشرك القائد التحويلي التابعين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع إعطاء الاستقلالية في تنفيذها.

٤. يشجع القادة التحويليين النمو الذاتي للتابعين فهم الذين يشخصون حاجات كل عضو من التابعين و يتعرفون على قدرته.

٥. العمل على تغيير أهداف العاملين وتحويلها من أهداف ثانوية بسيطة إلى أهداف تشبع حاجات الذات العليا وتدعم الرؤية المستقبلية للمنظمة.

٣/ عناصر القيادة التحويلية:

يرى باس وأفيليو (Avilio & Bass،1994،p3) أن القادة التحويليون يكونوا حريصين على استخدام وسيلة واحدة أو أكثر من العناصر الأربعة للقيادة التحويلية والتي أطلق عليها اسم الـ(Four I's) وقد أضاف (Avolio،etal،1991،p22) بعداً خامساً ألا وهو التمكين:

أ- التأثير المثالي: (Idealized Influence)

التأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج يُقتدى بها، ويتمثل جوهر التأثير المثالي في إيجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين، ويعدّ مفهوم التأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات وأنماط السلوك التي يصبح القادة بمقتضاها مُثُلاً عليا يُحتذى بها من قبل المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب الآخرين وتقديرهم وثقتهم (شقوارة، ١٤٣٤هـ: ٦٤).

ويرى باس وأفوليو (Bass & Avolio،1994: 113) أن التأثير المثالي خصيصة لدى القادة الذين يمتلكون البصيرة والإحساس برسالة المنظمة، والذين يحظون بالاحترام والثقة والتقدير من قِبل العاملين، وهذا النوع من القادة يجعل العاملين يقدّمون جهوداً إضافية لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.

ويتميّز القائـد المثالي بأنه يتحدّث عن قيمه ومعتقداته، وبتحديد أهمية وجود حسّ قوي للهدف، وبزرع الاعتزاز في الآخريـن لارتباطهم به، إضافة إلى أنه يذهب إلى أبعـد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، ويتصرّف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له، ويأخذ بالحسـبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها، ويظهر حساً بالقوّة والثقة بالنفس، فالقادة التحويليون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مصقولة تُحدث تأثيراً وتترك انطباعاً واضحاً لدى العاملين (Kirkland، 2011: 171) .

ب- الحافز الإلهامي: (Inspiration Motivation)

هو قدرة القائد التحويلي على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي، وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف، ويذكي فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود، ويعمل على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة (الغامدي،١٤٣١هـ: ١٩٨).

فالقادة التحويليون يعملون على إلهام المرؤوسـين وتحفيزهم من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسـين، وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تكوّن الروابط الثقافية بين المشـاركين، وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة (الرقب، ٢٠١٠م: ١٧).

ج- الإثارة الفكرية: (Intellectual Stimulation)

تعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرّف، فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم اتجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصيّة، وأن يساعدهم على حل مشكلاتهم بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعيّة (الرقب، ٢٠١٠م: ١٨).

والقائد التحويلي يستثير تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد وتشـجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السـائدة بأساليب جديدة، ويشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقـد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكـرة حتى لو تعارضت مع أفكاره. وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حـل، والبحث عن حلول ابداعية لها (الغامدي، ١٤٣١هـ: ٢٢).

ويستطيع القائد التحويلي إيجاد المناخ الذي يشعر به الأعضاء بالأمان عند تقديمهم أفكاراً جديدة للعمل وأن هذا المناخ يعزز من التفكير للعاملين لإيجاد حلّ للمشكلات، والإبداع (الرقب،٢٠١٠: ١٨).

د- الاهتمام بالفرد: (Individualized Consideration)

هي مجموعة من أنماط السلوك التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتماماً شـخصياً لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف إلى مستوى الاحتياجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسـين عند إشباع هذه الاحتياجات (الرقب، ٢٠١٠م: ١٨).

فالقائد التحويلي يعطي اهتمامه الشخصي لحاجات الأفراد ويسهم في حل مشكلاتهم، ويعترف بالفروق الفردية، ويحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبـين الأفراد ويصغي جيداً لمن يتحدث منهم إليه، ويقوم بتفويض بعض مهامه لتنمية قدراتهم ، ويتصرف القادة كالمدربين والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذواتهم (الغامدي ،١٤٣١هـ: ٢٢).

وقد بيّن (الرقب،٢٠١٠م : ١٨) إلى أن هناك مجموعة مؤشرات لرعاية الأفراد هي:

- إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف.
- الاستماع الجيد للمرؤوسين .
- تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر.

- الترويج لفكر التطوير الذاتي، وإنه وسيلة لبناء المرؤوسين لأنفسهم حتى يكون لهم الدور الفعال في بناء منظماتهم ومجتمعاتهم.

ونجد أن استبانة القيادة التحويلية متعددة العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ) التي وضعها باس (Bass، 2001) قد اشتملت على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (٢)

أبعاد القيادة التحويلية التي وضعها باس (Bass)

البُعد الأول التأثير المثالي (الكاريزما)	البعد الثاني: الاهتمام بالأفراد	البعد الثالث: التحفيز العقلي	البعد الرابع: الحفز الإلهامي
يتحدّث عن قيمه ومعتقداته.	يُعامل الآخرين أفراداً أكثر من كونهم مجرّد أعضاء في جماعة.	يُعيد فحص الافتراضات الناقدة لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا.	يتحدّث بحماسة عما يجب إنجازه.
يحدّد أهمية وجود حسّ قوي للهدف.	يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين.	يبحث عن تصوّرات مختلفة عند حل المشكلات.	يتحدّث بتفاؤل عن المستقبل.
يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به.	يُساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم.	يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمّات.	يُوضّح الرؤية المستقبليّة للمنظمة.
يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحةالجماعة.	يقضي وقتاً في تدريس الآخرين وتدريبهم.	يحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة.	يُؤكّد على أهمية وجود حس جماعي برسالة المنظمة.
يتصرّف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له.			يُعبّر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق.
يأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها.			
يظهر حساً بالقوّة والثقة بالنفس.			

المصدر: (شقوارة، ١٤٣٤هـ: ١٩).

هـ- التمكين (Empowerment):

يرى ماهر (٢٠١٠م) أن التمكين "هو أسلوب يعتمد على ثقة الإدارة في الإدارة الأدنى منها من خلال تفويضها مزيد من الصلاحيات في أداء العمل ومزيد من المعلومات، وإعطائها مزيد من الصلاحيات التخطيطية والتنظيمية والتنفيذية والرقابية" ص١٣٥.

ويتميز القائد التحويلي بأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية. ويرى أن القائد يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها. حيث أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت (حماد،٢٠١١م: ٣٩٥).

ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، وبالنسبة لدور القائد يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتمكين، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن أنواع القيادات الأخرى (توفيق،٢٠٠٩م: ٩٠).

ويعمل القائد التحويلي على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، إذ يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات

التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف (الغزالي، ٢٠١٢م: ٣١).

والقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيء الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية. وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها علي خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعامين للوصول إلي الهدف. وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف (الجارودي،١٤٣٢هـ: ١٠٤).

٤/ خصائص القائد التحويلي:

القائد التحويلي هو قائد جذّاب له حضور قوي، وجاذبية مؤثرة يسعى لتحويل مرؤوسيه وإدارته، أو منظمته من وضعها الحالي إلى وضع أفضل، ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية ومقدرته على إلهام الآخرين واستثارتهم عقلياً وعاطفياً، وكذلك يحبّه المرؤوسون لشخصه وذاته حتى قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية، كما يسعى القائد التحويلي إلى تأمّل ثقافة المنظمة وفحصها ودفع المرؤوسين لأن ينظروا لأبعد من مجرد اهتماماتهم الشخصية، لصالح مجموعة العمل والمنظمة، وكذلك يساعدهم لعدم الاقتناع بإشباع بسيط محدد بل يسوقهم لإنجاز أكبر يهيّئ تحقيق الذات، ويدعوهم للتحول من مجرد النظر لما تحت أقدامهم إلى نظرة بعيدة المدى(الهواري، ١٩٩٩م: ٧٣).

وترى (شقواره، ١٤٣٤هـ: ٧٠) أن القائد التحويلي يتمتّع بعدّة خصائص منها:

- نقل المرؤوسين من حوله نقلة حضارية، بحيث يضع أهدافاً عالية، ومعايير أداء مرتفعة، ويبدي في الوقت نفسه ثقته العالية بمقدراتهم للوصول إليها.

- يقدّم اهتماماً عالياً، ورعاية كبيرة على المستوى الفردي، وخاصة للمرؤوسين الذين يحتاجون لرعاية خاصة.
- حساس لمشاعر الآخرين، ويتصرف في ظل القيم الأخلاقية، مما يؤدي به لإيجاد ثقافة إنجاز مبنية على هذه القيم.
- ينظر للأخطاء على أنها تجارب استفاد منها، كما يُعدّ أنموذجاً جيداً في السلوك للاحتذاء به في المنظمة.

في ضوء ما سبق يرى المؤلف أن القيادة التحويلية تحمل بعض الخصائص التي تنسجم مع التغيير الذي تسعى إليه جميع المنظمات ومن هذه الخصائص:

- القيادة من أجل التغيير والإبداع.
- نقل تصوّر مستقبلي متفائل واستحواذ على اهتمام جميع المهتمين.
- التحفيز بالقيم الداخلية وثقة مطلقة بالقائد الأنموذج واعتماد مبدأ القيادة بالانطباع والاقتداء.
- نقل رؤية تنظيمية وتوقّعات عن مستويات أداء عالية وتأكيد على بذل الجهد.
- دعم الرقابة الذاتية وخلق مناخ ملائم للثقة والإبداع والتميز.
- إيمان بالقيم وبإمكانية ارتقاء القادة والمرؤوسين لمستويات عالية من الدافعية المعنوية.
- تشجيع التضحية بالمصالح الشخصية لأجل المصلحة العامة وتحقيق أهداف المنظمة.

٥/ مهارات القائد التحويلي:

يلعب القادة التحويليون دوراً محورياً في صياغة القيم والثقافات للمنظمات ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، ومن هذا المنطلق يتعين على القادة التحويليون في عالم متغير، امتلاك

المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم وقيادة التغيير، لذلك قدم القحطاني مجموعة من المهارات التحويلية التي يمكن للقادة الإلمام بها كي يحققوا درجة عالية من التأثير في العاملين ومن هذه المهارات والمعارف ما يأتي(القحطاني، ١٤٢٩هـ: ١٤٧):

- يجب أن يتمتع القائد التحويلي بالثقة بالنفس والقدرة على إدارة الذات .
- القدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمنظمة والالتزام بها.
- القدرة على تحديد الأهداف المهمة ثم حفز وتمكين الآخرين وأن يهبوا أنفسهم و يهيئوا كل الموارد الضرورية لإنجاز هذه الأهداف .
- القدرة على تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
- القدرة على التعلم عند المنظمة، والتطوير الذاتي عند الموظفين .
- القدرة على استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- توفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة والقدرة على تنفيذها.
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري.
- القدرة على المبادرة والابتكار والإبداع.

ووصف (الهواري،١٤٣٤هـ: ٦٤) نمط تفكير القائد التحويلي بقوله: يفكر القائد التحويلي بطريقة مختلفة إلى حد كبير عن الطريقة التي يفكر بها معظم القادة التقليديين وذلك بسبب الآتي:

- أنه صاحب رؤية يرى شيئا بعيداً برؤية جديدة يعتبر نفسه صاحبها، وأحياناً يشعر أن وظيفته في الحياة هو نقل تابعيه نقلة حضارية.
- إن أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، فهو قدوة يقلده الناس ويحبون الانتماء إليه، وذو مستوى عال من التعبير الانفعالي.
- تجده يتمتع بثقة ذاتية عالية وإحساس عال بالذات، وإصرار ذاتي عالي.
- إن له حضوراً بدنياً ديناميكياً ونشاطاً واضحاً، وهو دائماً يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم.
- إن طريقته في التفكير وتصرفاته تلك تجعل لهذا القائد جاذبية شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة، يناقش ويحاور، يدير بالمعاني، ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني، يستخدم شعارات ومصطلحات جديدة، ويستخدم لغة جديدة.

٦- وظيفة القائد التحويلي:

قال الفيلسوف اليوناني هيرقليطس: "الشيء الوحيد الثابت هو التغيير المستمر"، وقال جورج برنارد شو: "التقدم مستحيل بدون تغيير، وأولئك الذين لا يستطيعون تغيير عقولهم لا يستطيعون تغيير أي شيء"، وأصبح المطلوب من قادة المستقبل أن يسعوا إلى هذا التغيير وقد راينا كيف ان باراك اوباما - أول رئيس أمريكي من أصول أفريقية - قد جعل شعار حملته الانتخابية كلمة واحدة هي التغيير(Change) وقد استطاع عبرها ان يخرج منصب الرئيس من دائرة الانجلو ساكسون البيض (White Anglo-Saxon) التي رزح تحتها منذ نشأة الولايات المتحدة الأمريكية (بابكر،١٤٣٦هـ: ٤٤).

إن إدارة التغيير لن تتمكن من إنجاز مهامها على أكمل وجه إذا لم يكن قائدها قائداً تحويلياً يؤمن بالتغيير من أجل إنجاز وإنجاح الرؤية والرسالة اللتين يريد أن يحققهما في منظمته (الجارودي، ١٤٣٢هـ: ١٨٤).

وبما إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وإن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام ومنها:

١- إدراك الحاجة للتغيير.

أن القائد التحويلي - باعتباره قائد المستقبل - يدرك الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الناس بحاجتهم إلى التغيير سواء من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية انه قادر على استثارة عقولهم وجعلهم يفكرون في سبب وجودهم كما أنه قادر على الرقي بمستوى حاجتهم اكثر من مجرد تحقيق الحاجات الفسيولوجية لهم أو حتى حاجات الأمان (بابكر، ١٤٣٦هـ: ٤٤).

ولتغيير أوضاع المنظمة يقوم القائد التحويلي بتشخيص الموقف الحالي للمنظمة من خلال تحليل المتغيرات العالمية المعاصرة وتأثيرها على المنظمة إضافة إلى تحليل واقع المنظمة الحالي فيما يتعلق بنتائجها المالية والمعنوية واستراتيجيتها الحالة و تحليل ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي وأنماط القيادة والإدارة والإشراف فيها ونظم التشغيل والرقابة وتحليل نظم الأفراد والمهارة الكلية للمنظمة.

وهناك وسائل كثيرة يلجأ إليها القائد ليساعد المنظمة على الاستجابة وتقبل التغيير منها :السماح بإبداء الراي المخالف، وتشجيع الاختلاف في الرأي، والتقويم الموضوعي لمدى تحقيق المنظمة لأهدافها، وتشجيع أعضاء المنظمة على الاستعانة بتجارب المنظمات الأخرى لكيفية عمل المنظمة وحل مشاكلها، وتقييم المنظمة وفقاً للمؤشرات الاقتصادية وغير الاقتصادية ومقارنتها مع منظمات أخرى باستخدام المؤشرات نفسها (بابكر، ١٤٣٦هـ: ٤٤).

٢- صياغة الرؤية والرسالة:

القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة، ويشجع العاملين في المنظمة بكل الوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها (الغامدي،١٤٣١هـ: ٢٨).

وتعتبر الرؤية(Vision) صورة إيجابية لما يمكن أن تصبح عليه المنظمة وممراً نحو تلك الغاية، ومن أجل إيجاد رؤية مشـتركة يحتاج القائد دوماً إلى أفكار جديدة تتلاءم مع استراتيجية المنظمة، وإلى أن يكون ذكياً بما يكفي لالتقاط الجيد منها ويجب أن يكون أيضا فناناً بارعـاً لتحويل تلك الأفكار إلى تصورات وقصص مثيرة وذات معنى ويمكن تحقيقها.

أما الرسـالة (Mission) فتعبر عن الفلسفة أو المفاهيم التي تتبناها المنظمة وتؤمن بها وتسعى لتحقيقها، وتعبر الرسالة عن علاقة المنظمة بالمجتمع والبيئة المحيطة بها، كما تعكس الغرض من وجود المنظمة والأنشطة التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها للمجتمع (بابكر ، ١٤٣٦هـ: ٤٥).

وذكر شـامير وأخرون أن الرؤية المستقبلية هي النقطة المحورية للقيادة التحويلية وتظهر الرؤية المستقبلية من مختلف الأفراد والوحدات داخل المنظمة، وتمنح الرؤية المستقبلية القائد والمنظمة خارطة نظرية توضح الاتجاه الذي تسـير نحوه قيادة المنظمة، وتمنح هوية المنظمة المعنى وتوضحها، وعلاوة على ذلك فإن الرؤية المسـتقبلية تعطي الأتباع إحساسـاً بالهوية داخل المنظمة وشعوراً كذلك بالفاعلية الذاتية (بابكر ،١٤٣٦هـ: ٤٥).

٣- اختيار نموذج التغيير و مساراته:

يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها (الغامدي،١٤٣١هـ: ٢٧).

٤- تكوين الاستراتيجية الجديدة:

الاستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق، لذا فإنه في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات والمنظمات فإن القائد التحويلي الذي

يتبنى التغيير يقوم بتكوين استراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير ومساراته من ناحية، ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة من الســوق، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى(حماد،٢٠١١م: ٣٩٤).

٥- غرس الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر الســائدة بين العاملين، لذا فإن أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشــكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، إذ يوجه العاملين باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها (حماد،٢٠١١م: ٣٩٤).

ويعرفها بابكر(١٤٣٦هـ) "مجموعة القيم والقناعات المرشدة والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تعلم العاملين الجدد باعتبارها الطرق الصحيحة، وهي تمثيل الجزء المحسوس وغير المكتوب من المنظمة" ص٤٧.

ووظيفــة القائد التحويلي هو أن يعمل على تعبئة الالتزام من خلال بلورة رســالة المنظمة، وإدخال وترويج منظومة القيم والقناعات الجديدة وصياغة وتدعيم النسيج الروحي للمنظمة عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للموظفين وبين قيم المنظمة(الهواري،١٤٣٤هـ: ١٥٤).

٦- إدارة المرحلة الانتقالية:

إن القائد التحويلي هنا في مرحلة مهمة وخطيرة، وهو في نفس الوقت أمام تيارين متصارعين: تيار داعم للتغيير يتمثل في القوى المساندة للتغيير من أشخاص وإمكانات مادية، وتيار مقاوم للتغيير يتمثل في قوى مقاومة التغيير، مثل المعوقات التنظيمية والفردية. لذا ينبغي لقائد التغيير أن يستخدم قدراته ومهاراته في تعزيز قوى الدفع وتقليل مقاومة قوى الضد ويمكن أن يستخدم أكثر من استراتيجية في هذه المرحلة من اســتراتيجيات التغيير. وعلى القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية

التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، أن يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم، وأنهم تخلصوا أيضاً من انتمائهم للقديم (الغامدي، ١٤٣١هـ: ٢٧).

فالقائد يعلم أن مرحلة التحول تشهد صراعاً بين قوى الاستقرار وقوى التغيير، صراعاً بين الرغبة في دعم قبول الواقع وحقيقة الواقع، صراعاً بين الخوف من المستقبل والأمل في المستقبل، صراعاً بين دور المدير كمحافظ للمنظمة ودور القائد كوكيل تغيير، ويدرك القائد التحويلي أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول؛ ولذلك فهو يقوم بالتوجيه في البداية(بابكر،١٤٣٦هـ: ٤٩).

ويوفر القائد التحويلي الدعم عند اكتساب العاملين للخبرة والثقة في أنفسهم ، ويرسم لهم خريطة التغيير، ويخبرهم أن الهدف هو جعلهم أكثر استقلالا، ويقوم بإدارة الرحلة ولا يتركها للزمن، ويشجع العاملين على التجربة، ويمدحهم على الإنجاز، وأخيراً فانه يصر على وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ (بابكر، ١٤٣٦هـ: ٤٩).

- إضافة إلى ما سبق فقد أورد (أبو هداف،٢٠١١م : ٨٤) المهمات الآتية للقائد التحويلي:

١. إدارة العمليات المتعلّقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات، وتنمية المقدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.

٢. قيام القائد بالتعامل مع أكثر من متغيّر في الوقت نفسه بغض النظر عن درجة التغيير والغموض، واختلاف الأهداف، وتوسع المنطقة الجغرافية، ويمكن ذلك من خلال إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.

٣. تكييف المنظمة مع التوجه العالمي من خلال وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة ذات توجه عالمي بكل مستوياته وتحديد رسالتها بحيث تعكس التوجه العالمي.

٤. قيام القائد بتشكيل فرق مقتدرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية، والخلفيات الحضارية.

5. على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية، واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن تنمّي مقدراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

وتشير الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية والتغيير في المنظمات، إذ يؤكد(Kottler) إمكانية إيجاد بيئة تتكيف مع التغيير ورعايته ومنها التغيير اعتماداً على توافر قيادة إدارية التي تعد بدورها مؤشراً للتمييز بين المتغيرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة إذْ إن القيادة التحويلية التي تلهم وتحفز التابعين وتهتم بمشاعرهم الفردية تساعد على تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة (حماد، ٢٠١١م: ٣٩٢) .

والقادة الناجحون هم أولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم إلى التابعين بتحدي الإدارة الوسطى وتحفيزها من أجل تولي الأمور القيادية، وتحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي يرتكز على أسلوبين من التغييرات هما التغيير الذي يتم إحداثه في سلوكيات التابعين واتجاهاتهم ، فضلاً عن تغيير الثقافة التنظيمية، إلا أن التركيز الأساسي هو على دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين. إلا إنَّه يمكن ان يُعد التغييرات في سلوكيات التابعين أحد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي . وتتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية وتتضمن تلك الكفاءات ما يلي :

1. إيجاد حجة مقنعة من أجل تبنّى عملية التغيير، حيث يطلع القائد العاملين على ضرورة إجراء عملية التغيير داخل المنظمة.
2. مشاركة العاملين في المنظمة وإدماجهم جميعاً لبناء الالتزام بعملية التغيير التنفيذ والمحافظة على التغييرات إذ يجب بناء خطة فعالة وتطويرها لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.
3. التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل عملية التغيير كلّها (الهواري، ١٩٩٩: ١٥٥).

٧/ القيادة الفعالة للتغيير

يتطلب التغيير في المنظمات قيادة فعالة لإدارة عملياته، تستطيع أن تضع الأهداف، وتخطط، وتنفـذ، وتتابع عملية التغيير بنجاح، و في الصفحات التالية سـأعرض القيادة الفعالة للتغيير من حيث الوظائف، والمهارات، وخصائصه الشخصية:

١- وظائف قيادة التغيير

أن القيادة الفعالة تختلف عن القيادة التقليدية؛ لأنها تركز على:

- حفز الأفراد و تسهيل تحولهم إلى القيادة الذاتية.
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتميز والتفوق بتوفير الاستقلالية في التفكير وحرية العمل.
- إشراك المرؤوسـين في تحمل المسـؤولية والبحث عن حلول للمشكلات واتخاذ القرارات (الغامدي، ١٤٣١هـ: ١٨٩).

ويؤكد سكوت و جيف (Scott And Jaffe) أهمية توافر المهارات الإدارية لقائد التغيـير؛ فالقائد الفعال يبذل جهداً كبيراً في توجيه جهود العاملين وهذا يتطلب من القائد ما يلي:

- امتلاك رؤية واضحة إلى أين سيتجه.
- مشاركة العاملين في هذه الرؤية.
- خلق البيئة التي تمكن العاملين من المشاركة في هذه الرؤية المستقبلية.

ويذهب كوتر (Kotter) حسـب (المنيف، ١٤٢٠هـ: ٥٩٢) إلى أن القيادة الفعالة بحاجة إلى استخدام القوة، والسـلطة، والتأثير، وهذه يمكن أن يحصل عليها القادة بالمعلومات، والمعرفة، وعلاقات العمل الجيدة، والمهارات الشخصية، والروابط إلى جانب الخلفية العلمية المتميزة.

والوظيفة الرئيسية للقيادة هي إحداث التغيير، والقيادة الفعالة هي التي تعمل بدقة وعناية:

- لاختيار الاتجاه الصحيح للتغيير.
- لتحريك الجموع نحو اتجاه أو رؤية محددة.
- لتفجير الطاقات الكامنة لأداء أعمال غير روتينية بالاعتماد على المحفزات الداخلية، مثل مخاطبة القيم السائدة لديهم، وإعطائهم حرية أكبر، ومرونة في أداء الأعمال بشكل تعاوني.
- توفير المناخ الذي يتيح لهم الاتصال، وإشعارهم بأهمية الدور الذي يقومون به.
- مكافأة المتميزين بصورة علنية؛ ما يزيد شعورهم بالإنجاز.

ويؤكد(حريم) أهمية دور القيادة المؤهلة للتغيير حيث قال: (إن القيادة القادرة والمؤهلة تعزز عملية إيجاد مناخ من الدعم النفسي للتغيير، والقائد الناجح يقدم ويعرض التغيير لا على أساس أنه مطلب شخصي، أو على أسس شخصية، وإنما متطلب تقتضيه الظروف الموضوعية للموقف) (الغامدي، ١٤٣١هـ: ١٩٠).

٢- مهارات قائد التغيير

لتقليص احتمالات الإخفاق والفشل في برامج التغيير التنظيمي تطرح الأدبيات المعاصرة عدد من هذه المهارات اللازمة لقادة المستقبل والتي تزيد من نسب النجاح المتوقعة ومنها (الكبيسي، ١٤٣٣هـ: ١٠١):

- مهارة التعامل مع الفرق وجماعات العمل وخزانات التفكير بدلاً من العمل مع الأفراد.
- مهارة توظيف أساليب وأدوات القوة الناعمة لإدارة التغيير بدلاُ من القسر والفرض والإلزام.
- مهارة إدارة الأفكار والعواطف والمشاعر والعلاقات لترشيد استخدام الأموال والمعدات والمعلومات.
- مهارات الإقناع وإدارة عمليات الاتصال للتأثير في المشاعر وبناء المحبة والثقة التبادلية .

- مهارة اكتشاف الأبطال لمراحل التغيير المختلفة وفقاً للمهارات التي تتطلبها بدلاً من قيادة البطل الواحد.
- مهارة التحدث مع الذات والتفكير معها بصمت للوقوف على نقاط قوتها وضعفها لعملية إدارة التغيير .
- مهارات استخدام ألفاظ التعجب في وقتها ومكانها المناسبين تشجيعاً لطرح الأفكار.

٣- الخصائص الشخصية لقائد التغيير:

من أهم الخصائص الشـخصية التي لها أهميتها لقائد التغيير الفعال هي (الغامدي،١٤٣١هـ: ١٩٢):

١. الوضوح: بحيث تكون شخصية القائد متميزة بالوضوح، وأن تكون علاقاته بالمرؤوسين واضحة، وقادراً على تحقيق اتصالات فعالة وواضحة.
٢. الموضوعية: وتعني عدم اعتبار العلاقات الشخصية في معاملة المرؤوسين.
٣. الأمانة: وتعد من أهم صفات القائد الإداري في أي مستوى من مستويات التنظيم.
٤. العدالة: وذلك بعدم التحيز أو المجاملة أو الظلم أو النفاق.
٥. العلم والخبرة: وهي ضرورية لنجاح القائد في توجيه جهود المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

٨/ أوجه النقد للقيادة التحويلية:

وعلى الرغم مما تتميز به القيادة التحويلية من مميزات، إلا أن هناك عـدداً من الانتقادات نحو إمكانية تطبيقها في المنظمات المعاصرة، كما يرى (نورث هاوس، ١٤٢٧هـ: ١٨٧- ٢٠٥).

- أنها تفتقر إلى الوضوح في المفهوم، ولأنها تغطي مداً واسعاً يشتمل على رؤية مستقبلية تدعو للتحفيز والتغيير وبناء الثقة فإنه من الصعوبة أن نحدد بوضوح حدود القيادة التحويلية.

- انها تنظر الي القيادة على انها سمات شخصية وليس على انها سلوك يتم تعليمه للناس، واذا كانت القيادة سمات فإن تدريبه على هذا المدخل يكون اكثر تعقيدا لأنه صعب تعليم الناس على تغيير سماتهم.
- أن القيادة التحويلية نخبوية وغير ديمقراطية، فالقادة التحويليون غالباً ما يقومون بدور مباشر في بدء التغيير وتكوين الرؤية والدفاع عن التوجهات الجديدة.
- أن القيادة التحويلية تستند أساساً إلى البيانات النوعية التي يتم تجميعها من قادة كانوا يشغلون مناصب قيادية في منظماتهم، فالبيانات تنطبق على قيادة المنظمات ولكنها لا تنطبق بالضرورة على القيادة في المنظمات.
- أن القيادة التحويلية مرشحة بأن يتم إساءة استغلالها، فهي إنما تعني بتغيير قيم الناس ونقلهم إلى رؤية جديدة.

ولذلك يرى المؤلف أن هناك قادة تحويليون حولوا دولهم وأمتهم من التبعية إلى القيادة والزعامة، وهناك قادة حولوا منظماتهم من الافلاس إلى التقدم والمنافسة، وهناك قادة حولوا دولهم إلى أسوءِ حالٍ فكم من دولة حولها قادتها من دولة قوية إلى دولة مفككة يتلاعب بها أَعدائهاً، فالقادة التحويليون قد يكونوا تحويليين إلى التقدم وهم القادة الذين تتحدث عنهم نظرية القيادة التحويلية بمنظورها الإيجابي.

٩/ خاتمة الفصل الثاني

إن نظرية القيادة التحويلية كغيرها من نظريات القيادة تصف القائد بصفات مثالية لم أجدها اكتملت في أحد سوى الأنبياء بما حباهم الله من عناية ورعاية واصطفاهم وكلفهم بتبليغ رساًلته، أما من قرأنا سيرهم من العظماء والقادة الذين غيروا الكثير في مجتمعاتهم ومعتقداتهم لم تكتمل فيهم الصفات التي وضعت في نظريات القيادة منذ نظرية القائد العظيم ونظرية السمات وحتى النظريات الحديثة ومنها القيادة التحويلية.

فالقائد التحويلي يسعى للتغيير للأفضل مرتقياً بفكر العاملين من الماديات إلى الروحانيات، وفق رؤية طموحة مستحضراً تحديات المستقبل ساعياً الى الدفع بعجلة التطوير والتنمية، مستعيناً بالله على كسر حواجز الخوف من التغيير والتحول من المنفعة الخاصة إلى المنفعة العامة وفق منهج واضح لبيئة تنظيمية يكون التغيير شعارها.

ولاتزال نظريات القيادة في تطور مستمر مادامت البشرية والتقنية الحديثة في تطور، ونرى أن القائد قد يكون قائداً تحويلياً ولديه بعض القصور والضعف في بعض الصفات ولكنها لا تمنعه من التغيير الإيجابي في منظمته ومجتمعه لتحقيق رؤيته ورؤية منظمته وأمته.

وفي الختام ما أحوجنا إلى قادة تحويليين يسعون لتحقيق أهداف الأمة والدولة والمنظمة أينما كانوا، وها نحن نعيش في ظل رؤية جديدة للمملكة العربية السعودية هي رؤية ٢٠٣٠من خلال برامج التحول الوطني ٢٠٢٠سائلاً المولى عز وجل لأمتنا التقدم وأن يسدد خطى قيادتنا وشبابنا لما فيه خير البلاد والعباد، وأن نحقق الرؤية الطموحة لتعيش دولتنا في نعمة الرخاء والأمن بفضل الله علينا ثم بجهود أبناء الوطن الطموحين.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية:

* بابكـــر، كمال الدين (١٤٣٦هـ). القيادة التحويلية والإبداع الإداري، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
* توفيق، عبدالرحمن (٢٠٠٩). دبلوماسية القيادة بالذكاء العاطفي، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
* الجـــارودي، ماجدة بنت إبراهيم (١٤٣٢هـــ). قيادة التحويل في المنظمات، ط١، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
* حماد، إياد (٢٠١١م). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دمشق: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد٢٧،العدد الرابع.
* الرقب، أحمد صادق محمد (٢٠١٠م). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزّة، رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين: جامعة الأزهر.
* شقوارة، ســناء علي(١٤٣٤هـ). دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية، أطروحة دكتوراه، لبنان: طرابلس جامعة الجنان.
* العلفي، هدى حسن (٢٠١٤م). القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، ط١،القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
* الغامدي، ســعيد بن محمد (١٤٣١هـــ). التطوير التنظيمي، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
* الغامدي، ســعيد (١٤٢٨هـ). القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية (أنموذج مقترح)، الرياض: كلية الملك فهد الأمنية.
* الغامدي، ســعيد بن محمد (١٤٢١هـ). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ومدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

* الغزالي، حافظ بن عبدالكريـم (٢٠١٢م). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة الشرق الأوسط.
* القحطاني، ســالم بن سعيد (١٤٢٩هـ). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط (٢)، الرياض: دار إمام الدعوة للنشر والتوزيع.
* الكبيسي، عامر بن خضير (١٤٣٣هـ). القيادات الإدارية تحت المجهر: النظريات والسلوكيات، ط١، الرياض: مؤسسة اليمامة الصحفية: كتاب الرياض.
* ماهر، أحمد (٢٠١٠م). إدارة التغيير، ط١، الدار الجامعية، الإسكندرية.
* المنيف، إبراهيم المنيف (١٤٢٠هـ). تطور الفكر الإداري المعاصر، الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام.
* النمر، سـعود محمد وآخرون (٢٠١١م). الإدارة العامة :الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، الرياض: مكتبة الشقري.
* أبو هداف، سـامي عايد (٢٠١١م). دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسـية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الأزهر.
* نورث هاوس، بيرنج (١٤٢٧هـ). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة : د. صلاح بن معاذ، الرياض: معهد الإدارة.
* الهواري، سـيد (١٩٩٩م). القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن ٢١ ،القاهرة : مكتبة عين شمس.
* الهواري، سيد (١٤٣١هـ). ملامح مدير المستقبل،ط١، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
* الهواري، سـيد (١٤٣٤هـ). القائد التحويلي وتغيير المسـتقبل، ط١، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

* Bass، B. (2001). Leadership: Good، better، best. In: Bass، B. Leadership and performance beyond expectation. New York: The Free Press.
* Bass، Bernard & Avolio.(1994).Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership .London :Sage Publication.
* Bass، Bernard (1985). Leadership and performance Beyond Expectation. New York: The Free Press.
* Kirkland، K. (2011). The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3443941.



الفصل الثالث

القيادة الأصيلة

إعداد: د. مرفت محمد السعيد مرسي

١. نشأة القيادة الأصيلة، وتطورها.
٢. مفهوم القيادة الأصيلة، وخصائصها.
٣. مفهوم القادة الأصلاء، وخصائصهم.
٤. القدرات النفسية.
٥. مكونات القيادة الأصيلة.
٦. أبعاد القيادة الأصيلة.
٧. نواتج القيادة الأصيلة.
٨. العلاقة بين القيادة الأصيلة والأنماط القيادية الأخرى.
٩. الرؤى الأخلاقية للقيادة الأصيلة.
١٠. الخاتمة.

مقدمة

خلال الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، صاغ الباحثــون العديد من النظريات القياديــة، من بينها نظرية القيادة الأصيلة، وبدأ الباحثون في العدول عن الرؤية التقليدية للقيادة، والنظر اليها باعتبارها أكثر من مجرد مجموعة من الأنماط أو السمات أو السلوكيات التي يظهرها الفرد نحو تابعيه.

وتمثل القيــادة الأصيلة أحد النظريات القيادية الحديثة المرتبطة بعلم النفس الإيجابي، والتي تستهدف تكوين علاقات أصيلة ما بين القادة وتابعيهم، تستند إلى الثقة والنزاهة في التعامل فيما بينهم. ولقد حازت نظرية القيادة الأصيلة وما زالت تحظى باهتمام الكتاب والباحثين بغية خلق قادة أكفاء وملهمين وعلى قدر عال من الخلق.

وفي هذا السياق، فان هذا الفصل يهدف إلى تناول مفهوم القيادة الأصيلة والتعرف على نشــأته وتطوره، كما يهدف أيضا إلى تنــاول تعريفه وخصائصه، إضافــة إلى شرح مفهوم القادة الأصلاء وأهم الخصائص التي تميزهم وكذا القدرات النفسية التي ينبغي أن تتوافر فيهم للاضطلاع بدرهم كقادة، فضلا عن التعــرض لمكونات القيادة الأصيلة وشرح أبعادها ونواتجها واســتعراض العلاقة ما بين القيادة الأصيلــة وغيرها من الأنماط القيادية الأخرى، وأخيرا تناول الرؤى الأخلاقية للقيادة الأصيلة.

١/ نشأة القيادة الأصيلة وتطورها:

تعاني العديد من المنظمات - إن لم يكن معظمها - بل وتشكو من الاختلاف بين أقوال القادة بها وأفعالهم. وفي الحقيقة، فإن أي ادعاء أو إتهام يبقى صحيحًا ما دام هؤلاء القادة غير مدركين لدوافعهم الذاتية.

وقد أدّت الخسائر الناجمة عن الانهيارات الأخلاقية في المنظمات والقيادة غير الأخلاقية بها في الحقبة الأخيرة من القرن العشريــن؛ إلى تكبيد الاقتصاد

البريطاني مئات البلايين من الدولارات. ولسوء الحظ، توجد أمثلة عديدة للقيادة الزائفة التي ظهرت خلال السنوات الخمس الماضية، منها على سبيل المثال: قيام المديريــن التنفيذيين لشركات رائدة عالميًّا، مثل: World Com Inc.، Enron Corp بنصح مرؤوســيهم بأفضلية شراء الأسهم في الوقت ذاته الذي كانوا يسارعون فيه إلى بيعها بأقصى ما يستطيعون (May et al.، 2003) .

هذا بالإضافة إلى العديد من الأحداث المثيرة التي تضمّنت الإخفاقات التنظيمية، وأزمة السارس SARS، وتزايد التحديات المجتمعية (ومنها على سبيل المثال: أحداث الحادي عشر من سبتمبر، وتقلّب أسعار الأسهم ، وتراجع الاقتصاد الأمريكي، وغيرها)، التي اقتضت جميعها ضرورة تطبيق القيادة الإيجابية، وأن يتسم القادة بأعلى مستويات النزاهة، والأخلاقية، والشعور بالمسؤولية (Avolio et al.، 2004) .

ومن ثمَّ، فقد انصبَّ اهتمام الباحثين وجهدهم على كيفية تدريب وتنمية قادة أكفاء، يحرصون على دعم البيئات الاجتماعيــة بمنظماتهم، ويعمدون إلى إدارتها وقيادتها بأســلوب أخلاقي ومســؤول اجتماعيًّا. وقد أثمر هذا الجهد عن نشأة مفهوم القيادة الأصيلة، التي عدّها بعضهم بمثابة المفهوم الجذري لنماذج القيــادة الإيجابية، كالتحويلية، والكاريزميــة، والأخلاقيــة، والخدمية(Avolio & Gardner، 2005).

وتأسيسًا على ما سبق، فقد أصبحت المنظمات في حاجة ماسة إلى ضرورة تطوير وتنمية أفراد لا يكونوا مديرين جيدين فحســب؛ بل يتوافر لديهم الإخلاص والشــغف الأصيل بقيادتها (Toor & Ofori، 2008) . ومع توافر العديد من الأشــكال والأنماط القيادية بالدراسات والبحوث التنظيمية؛ لكنّ الباحثين أكّدوا أن «القيادة الأصيلة» تُعدّ بمثابة الحل الأمثل لأزمة القيادة المعاصرة في المنظمات الحديثة. فالقادة الأصلاء ليسوا مديرين جيدين فحسب؛ ولكنهم أيضًا قادة يتوافر لديهم رؤية ثاقبة ومتميزة للمستقبل.

وقد جذبت نظرية القيادة الأصيلة حديثًا اهتمام الكتاب والباحثين من كافة مجالات القيادة، والأخلاق، والسلوك التنظيمي، والعلوم التنظيمية الإيجابية.

ولقد فرضت التطورات الاقتصادية، والجغرافية، والسياسـية، والتكنولوجية التي حدثت خلال العقود القليلة الماضية على القادة ضرورة أن يكونوا شـفافين ومدركين لقيمهم، وأن يكونوا مُوجّهين برؤى أخلاقية إيجابية يعتمدون عليها في إدارة منظماتهم وتحقيق فعاليتها.

وكما هو الحال بالنسبة لأي نظرية حديثة نسـبيًّا، فقد صاحبها جدل واسـع حول العناصر المكونة للقيادة الأصيلة؛ لكن الجهود المضنية للباحثين قد قـادت إلى تعزيز نظرية القيادة الأصيلة وتنقيح المفاهيم التي صيغت لتعريفها (Walumbwa et al.،2008) . وتتضمّن العناصر الأساسية للقيادة الأصيلة: الوعي الذاتي، والضبط الذاتي، والرؤية الأخلاقية الذاتية، وشفافية العلاقة، والمعالجة المتوازنة للمعلومات. وقد بلور (Walumbwa et al.،2008) الإفتراضات الأربع الأساسية التي تتوافق مع الرؤية الحالية للقيادة الأصيلة، وتشمل هذه الافتراضات الأربع للقيادة الأصيلة:

- القدرات النفسـية الإيجابية التي تُعزّز تطوير القيادة الأصيلة؛ ولكنها لا تُشكّل أحد العناصر المكونة لها.
- عمليـات الوعي الذاتي والضبط الذاتي اللتين تتسـقان مع الرؤية الأخلاقية الذاتية، والمعالجة المتوازنة، وشفافية العلاقة، واللتين يُنظر إليهما بوصفهما عنصرين رئيسين للقيادة الأصيلة.
- تعكس القيادة الأصيلة العلاقة الأصيلة التفاعلية بين القادة وتابعيهم.
- تنصّ نظرية القيادة الأصيلة على أهمية تطوير كل من القادة والتابعين.

٢/ مفهوم القيادة الأصيلة وخصائصها:

برزت القيادة الأصيلة بوصفها متغيراً رئيسًـا في بحوث القيادة الإيجابية منذ صياغة مفهومها في أواخر عام ١٩٧٠م. وبدأ التناول النظري الموسع لها بوصفها هيكلًا جذريًّا في نظرية القيادة الإيجابيـة (Avolio & Gardner، 2005) . والقيادة الأصيلة وفقًا لما افترضه كل من (Luthans & Avolio، 2003)، تشـير إلى "تلك

العملية التي تنتج عن تفاعل القدرات النفسية الإيجابية مع البيئات التنظيمية المتطورة؛ وهو ما يترتب عليه زيادة الوعي الذاتي، والسلوكيات الإيجابية الضابطة للذات لدى كل من القادة والتابعين، ويؤدي إلى تطويرها تطويرًا إيجابيًّا".

وأضاف كل من Avolio et al.(2004) أن القيادة الأصيلة هي تلك "العملية التي يتأتى للقادة بها إدراك كيف يفكّرون ويتصرّفون في البيئة التي يعملون في إطارها، كما ينظر إليهم الآخرون على أنهم أولئك الذين يتوافر لديهم الوعي بالقيم، والرؤى الأخلاقية، والمعارف التنظيمية، كما يتوافر لديهم أيضًا الوعي بنقاط القوى، سواء تلك المتعلقة بهم أم بالآخرين". ووفقًا لهذا التعريف؛ فإن القادة الأصلاء لا يهتمون فقط بأصالتهم الشخصية؛ وإنما أيضًا بكيفية نقل هذه الأصالة إلى الآخرين.

وذهب Hannah et al.(2005) في تعريفه للقيادة الأصيلة إلى أنها: "تلك العملية التي تصدر عن القائد، وتُحرّكها القدرات والدوافع الكامنة في مفهوم الذات الأخلاقية المطورة لدرجة عالية، وهي تستند إلى الصفات الإيجابية للقائد، ورغبته الإيثارية في إحكام الرقابة على تابعيه".

وأكد Gardner et al.(2005) أن القيادة الأصيلة ترتكز بشكل رئيس على "العملية التي يتميّز فيها كل من القادة والتابعين بأنهم أكثر أصالة".

وطبقًا لما أشار إليه Kets de Vries et al. (2005 ،P:8) ، فإن القيادة الأصيلة هي: "تلك التي تجمع بين الجرأة والتواضع، والمقدرة والشفقة. فالقيادة الأصيلة قادرة على خلق الشعور بالمعنى أو الهدف الذي يُخرج أفضل ما لدى الأفراد، كما يزيد من قدرتهم على التخيل والابتكار".

وركّز Roberts (2007) في تعريفه للقيادة الأصيلة على عناصرها؛ حيث ذهب إلى أن القيادة الأصيلة هي تلك التي "تنطوي على العديد من المعان الإيجابية التي تشمل: الثقة بالنفس، والإخلاص، والمصداقية، والجدارة، والإحساس بالقيم والمعتقدات، والتركيز على نقاط القوى لدى التابعين، والقدرة على إيجاد بيئة تنظيمية إيجابية ومتآلفة".

ووفقًا لما ذكره (Walumbwa et al.، 2008; P:94) ، فإن القيادة الأصيلة تُعبّر عن "ذلك النمط السلوكي للقائد، والذي يُستمد من كل من قدراته النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي السائد بالمنظمة؛ وذلك لحفزه على زيادة وعيه لذاته، وإكسابه الرؤى الأخلاقية الذاتية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وشفافية العلاقة مع تابعيه، وكيفية دعم شعورهم بالتنمية الذاتية".

وجدير بالذكر أن هذا التعريف هو الذي تتفق معه الكاتبة؛ ذلك أن القيادة الأصيلة في جوهرها، ما هي إلا نمط سلوكي للقائد تجاه تابعيه، ولا يتحقّق هذا النمط السلوكي إلا إذا كان القائد مؤهلاً بالقدرات النفسية الإيجابية، ويسود بيئة العمل مناخ أخلاقي إيجابي يدعم من شعوره بالوعي الذاتي، ويساعده على اكتساب الرؤى الأخلاقية الذاتية، وتكوين علاقات شفافة مع تابعيه؛ وهو ما يدعم من شعوره بالتنمية الذاتية وتحقيق الذات.

كما أن هذا التعريف قد ركّز في تناوله للقيادة الأصيلة على الأبعاد الرئيسة التي تُشكّل نظريتها، وأشار أيضًا إلى أن هذه النظرية تستمد أصولها وأسسها العلمية من علم النفس الإيجابي. كما تطرّق التعريف أيضا إلى العلاقة بين القادة وتابعيهم، وأكّد على فوائد سلوكيات القيادة الأصيلة في تنمية القادة وتابعيهم ، فضلًا عن تسليط الضوء على أهمية العنصر الأخلاقي بوصفه مكونًا مهمًّا للقيادة الأصيلة.

وتأسيسًا على ما سبق، فقد افترض كل من Luthans & Avolio (2003) أن القيادة الأصيلة ما هي إلا مزيج من القيادة الإيجابية والمناخ التنظيمي الإيجابي. وهي تتألف من مجموعة من العناصر، تشمل: الوعي الذاتي، والسلوكيات، والضبط الذاتي، والعلاقة بين القادة وتابعيهم. كما أضافا أيضًا أن محور اهتمام القيادة الأصيلة ينصبُّ على تنمية القادة وتابعيهم، وأنه لابد أن يتوافر في القادة مجموعة من الخصائص والقدرات النفسية الإيجابية كي تؤهلهم أن يكونوا أصلاء، وتشمل هذه القدرات: الثقة، والأمل، والتفاؤل، والمرونة، إضافة إلى الشفافية، والقيم الأخلاقية، والتوجه بالمستقبل (Luthans & Avolio ، 2005) .

وكما هو الحال بالنسـبة للنظريات الأخرى؛ فإن التطور الذي طرأ على نظرية القيادة الأصيلة صاحبه الكثـير من الجدل والانتقادات حول العديد من الجوانب المتعلقة بتعريف (Luthans & Avolio ، 2005) للقيادة الأصيلة. وقد إنصبت أهم هذه الانتقادات في محورين رئيسين، وهما:

- إدراج القدرات النفسية بوصفها جزءًا من تعريف القيادة الأصيلة.

- القيم الأخلاقية.

أولًا: فيما يتعلق بإدراج القدرات النفسية بوصفها جزءًا من تعريف القيادة الأصيلة؛ فقد أوضح كل من (Cooper et al 2005) أن التعريف يشمل: الصفات، والموقف القيادي، والسلوكيات، والعزو، والرؤى، والملاحظات المتباينة بين القادة وتابعيهم. وربما تطرّق أيضًا إلى المشرفين والملاحظين؛ ومن ثمَّ فإن هذا التعريف يعدُّ موسعًا جدًّا، وهو ما يقود إلى تعدد التعاريف والمفاهيم للمتغير نفسه؛ الأمر الذي يترتب عليه حدوث مشاكل خطيرة في عملية القياس.

في حـين إتجه بعـض الباحثين، ومن بينهم : (Ilies et al.،2005; Shamir & Eilam، 2005; Sparrowe، 2005) إلى الإيجـاز في تناولهم للقيادة الأصيلة؛ حيث اقتصروا في تعريفهم لها على عنصر الأصالة؛ بوصفه أهم العنـاصر المكونة لها؛ ولذا يمكن القول بأنهم اعتمدوا على المفهوم النظري ركيزة أساسـية يمكن الاسـتناد إليها لبنـاء مفهوم القيادة الأصيلة. أي أنهم - وفقًا لذلك - قد تحوّلوا من التركيز على ضرورة توافر القدرات النفسية الإيجابية إلى ضرورة توافر عنصر الأصالة. وعليه، فإن دعم (Ilies et al.،2005) لرؤية (Walumbwa et al.، 2008) يؤكد على أن الأبعاد الأربعة السابقة للقيادة الأصيلة تُشكّل الأساس لكل من تعريف القيادة الأصيلة وقياسها. وقد أكد (Walumbwa et al.، 2008) أن القدرات النفسية الإيجابية تشمل كلًا من أسبقيات القيادة الأصيلة ونواتجها؛ وبالتالي فإنها ليست عنصرًا كامنًا بها؛ ولذلك لا يمكن دمجها أو الاعتماد عليها في قياس القيادة الأصيلة.

وقد تبيّن من مراجعة الرؤى المتعددة للباحثين والكتاب في هذا الشأن، أنه على الرغم من أن القدرات النفسية تؤدي دورًا مهمًّا في تنمية القيم الأخلاقية للقـادة؛ إلا أنها لا تحظى بأي أهمية في فهم القيادة الأصيلة؛ من ثمَّ فإنها لا تُشكّل عنصرًا أساسيًّا في نظرية القيادة الأصيلة. والتركيز على القدرات النفسية للقائد في تعريف القيادة الأصيلة وقياسها؛ يؤدي إلى سوء الفهم وأخطاء القياس، كما يؤدي إلى تعدد المفاهيم والتعاريف وتنوعها للمتغير نفسه.

ثانيا، فيما يتعلق بالجانب الأخلاقي للقيادة الأصيلة، فقد أشار Shamir & Eilam (2005) إلى أن أسـلوب الحكايات وقصص الحياة لا تُشـكّل قيمًا أخلاقية يمكن الاسـتناد إليها في تعريف القيادة الأصيلة؛ ولهذا فإنها لا ترتبط بقيم القائد ومعتقداته وتصوراته؛ وبناء على ذلك فإن القادة لابد أن يكونوا على قدر عالٍ من الخُلق؛ لكن قيمهم الأخلاقية لا تكون مشـتقة من أصالتهم Shamir & Eilam (2005). والقـادة الذين يعانون من اضطرابات نفسـية؛ يمكن أن يكونوا صادقين مع أنفسهم (Gardner & Avolio et al.، 2005) ولكنهم يتصرّفون بأنانية مع الآخرين، حيث يحرصون على إعلاء مصالحهم الشـخصية واهتماماتهم الذاتية على مصالح الآخرين واهتماماتهم ، وهو ما يتعارض مع مفهـوم الأصالة؛ ذلك أن القادة الأصلاء يستندون إلى قيم الحرية، والعدالة، والمساواة في قيادتهم للآخرين؛ الأمر الذي يستحيل معه أن يصبح القادة النرجسيون قادة أصلاء. والقادة أمثال هتلر وبول بوت لا يمكن وصفهم أو إعتبارهم قادة أصلاء؛ لأن تصرفاتهم لا تكون نابعة من قناعتهم ، أو معتقداتهم، أو قيمهم الراسخة؛ حتى وإن كانت مشوهة أو مضطربة، كما أنهم لا يتصرّفون وفقًا لقيم الحرية والعدالة، أو بما يُعلي مصالح الآخرين.

وبوجه عام، فإن معظـم الكتاب والباحثين ينظرون إلى العنصر الأخلاقي بوصفه مكونًا مهمًّا وجوهريًّا في تعريف القيادة الأصيلة. ومع الأهمية التي حظي بها هذا العنصر؛ لكنه لا يمكن عدّه مميزًا لها. وقد أوضحت البحوث والدراسات السابقة أنه مع اتصاف القائد التحويلي بأنه على قدر عال من الخلق؛ لكن لا يمكن وصفه بالأصيل؛ ذلك أن الحاجة إلى تأهيل القادة التحويليين - سواء كانوا أصلاء

أو غير ذلك - إنما ترتكز بشـكل رئيس على تنميتهم أخلاقيًّا؛ إلا أنه في بعض المواقف قد تفرض الضرورة على القادة التحويليين أن يكونوا متلاعبين بالآخرين؛ لتحقيق النفع العام ؛(Bass & Steidlmeier، 1999) ولهذا لا يمكن عدّ القيم الأخلاقية ركنًا أساسيًّا في القيادة التحويلية.

واتسـاقًا مع ما سبق، فقد إتجه بعضهم إلى الإعتقاد بأن القيادة الأخلاقية تتسـق مع القيادة الأصيلة؛ ولكن بالفحص الدقيق تبيّن أن هناك فروقًا بينهما. ومن حيث أوجه الشبه بينهما؛ نجد أن الأخلاقيات تُمثّل جوهر القيادة الأصيلة؛ ذلك أن نظرية القيادة الأصيلة تركّز على عنصرين أساسيين، وهما: أخلاقيات العامل، وأخلاقيات المدير. وتُعرّف القيادة الأخلاقية بأنها "إظهار سلوكيات نمطية مناسبة عبر التصرفات والعلاقات الشـخصية، وتدعيم سلوكيات التابعين من خلال تعزيز الاتصالات الثنائية وصنع القرار" (Brown et al.،2005) .

وفيما يتعلق بأوجه الاختلاف؛ نجد أن القيادة الأخلاقية تركّز على مفهوم "التبادل"، الذي يركّز على استخدام المكافآت والرقابة؛ لتشجيع السلوك الأخلاقي للتابعين ودعمه. في حين أن القيادة الأصيلة أشـمل؛ حيث تتضمّن السـلوك الأخلاقي والوعي الذاتي كعنصرين أساسـيين فيها، في حين أن القيادة الأخلاقية لا تشـمل عنصر الوعي الذاتي من بين مكوناتها. فضلًا عن أن القيادة الأصيلة تُبنى عـلى عنصر الأصالة، والذي يتطلّب عنصر المرجعية الذاتية self – referential، بدلًا من الاسـتعانة بالرموز والعظات الاجتماعية الخارجية التي تُمثّل جزءًا مهمًّا من السلوك الأخلاقي (Brown et al.،2005; Walumbwa et al.، 2008) .

بعد إستعراض التعريفات السابقة، وإسـتنادًا إلى تفحّص وتحليل العديد من المفاهيم الأخرى التي أوردها الباحثون والكتاب لمفهوم القيادة الأصيلة؛ يمكن إيجاز الخصائص المميزة لها على النحو التالي:

- القيادة الأصيلة متغير متعدد الأبعاد يتألف من: الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وشفافية العلاقة، واستيعاب الرؤى الأخلاقية (Walumbwa et al.، 2008) .

- يتوافر لدى القادة الأصلاء مستويات عالية من الوعي الذاتي الذي يتعلق بقيم الفرد، ومشاعره، ودوافعه، كما تؤدي أيضًا إلى مجموعة من العمليات الضابطة للذات، مثل: المعالجة المتوازنة للمعلومات وشفافية العلاقة، والسلوك الأصيل.
- تستمد القيادة الأصيلة من التفاعل بين القدرات النفسية الإيجابية والبيئات التنظيمية المطورة إلى درجة عالية.
- القيادة الأصيلة لا يمكن اكتسابها بوصفها مهارة أو كفاءة من خلال البرامج التدريبية للقيادة التقليدية؛ وإنما تُكتسب وتُتعلم بمرور الوقت؛ ذلك أن التدريب لا يتأتى له إيجاد الأحداث المثيرة التي تحظى بأثر بالغ في التنمية الشخصية للأفراد (Cooper et al.، 2005) .
- القيادة الأصيلة هي الهيكل الجذري لكافة أنواع القيادة، التي يُظهر القادة من خلالها أنماطًا قيادية وسلوكيات متنوعة .(Walumbwa et al.، 2008)
- تنطوي القيادة الأصيلة على رؤى أخلاقية إيجابية تتسم بمستويات عالية من المعايير الأخلاقية التي توجّه سلوكهم وقراراتهم .(May et al.، 2003) - الأصالة ليست صفة ينسبها الفرد إلى ذاته؛ ولكنها خاصية تميزه، ينسبها إليه تابعوه، وقد أكّد (Goffee & Jones، 2005) أن القادة الأصلاء لا ينسبون الأصالة إلى أنفسهم؛ ولكن تابعيهم هم من يتأتى لهم ذلك. فالأصالة خاصية يتم إدراكها من قبل الآخرين؛ وعليه، فإن الحكم على القائد بكونه أصيلًا أم لا؛ لا يُعدّ خطأً؛ لأن الأصالة تعدّ في المقام الأول خاصية تقديرية (تعتمد على تقدير الآخرين في نسبتها أم لا)، وليست خاصية فردية.

٣/ مفهوم القادة الأصلاء وخصائصهم:

طبقًا لما يراه (Luthans & Avolio، 2003) فإن القادة الأصلاء هم أولئك الأشخاص الذين يتوافر لديهم الشفافية حول نواياهم، ويسعون جاهدين إلى الحفاظ على العلاقة الدائمة والمستمرة بين القيم، والأفعال، والسلوك.

وذهب (Avolio et al.، 2004) في تعريفه للقادة الأصلاء إلى أنهم : أولئك الأفراد الذين يتوافر لديهم الوعي بكيف يفكّرون ويتصرّفون، كما ينظر إليهم

الآخرون على أنهم أولئك الذين يدركون ما يتوافر لديهم، وما يتوافر لدى الآخرين من قيم ورؤى أخلاقية، ومعرفة ونقاط قوى، كما يتوافر لديهم الوعي الكامل بالبيئة التي يعملون في إطارها، وتحديد من الشخص المرن، والمتفائل، والمأمول به، والموثوق فيه.

وأوضح كل من (Shamir & Eilam، 2005) أن القادة الأصلاء هم أولئك الأشخاص الذين يقومون بتشغيل ومعالجة المعرفة الذاتية، ووجهات النظر الشخصية، التي تعكس بوضوح قيمهم ومعتقداتهم الذاتية".

وطبقًا لوثيقة (The AACN Healthy Workplace Standards، 2005)، فإن القادة الأصلاء في مهنة التمريض هم: "أولئك الذين يؤمنون تمامًا بأهمية بيئة العمل الصحية، ويحيون فيها بأصالة، ويشاركون الآخرين إنجازاتهم".

وفي ضوء ما سبق، تعتقد الكاتبة أنه يمكن تعريف القادة الأصلاء بأنهم: أولئك الأشخاص الذين يؤمنون تمامًا بأهمية بيئة العمل الصحية، ويحيون فيها بأصالة، كما يتوافر لديهم الوعي بكيف يفكّرون ويتصرّفون، كما يتوافر لديهم الوعي أيضًا بما لديهم وما لدى الآخرين من قيم، ومعتقدات، ورؤى أخلاقية، فضلًا عن التزامهم الشفافية في علاقاتهم، وحرصهم على مساعدة الآخرين في إنجازاتهم".

وتجدر الإشارة إلى أن مفهومي القيادة الأصيلة والقادة الأصلاء ليسا مترادفين؛ فقد أكد (Cooper et al.2005) أن المساواة بين مفهومي القيادة الأصيلة والقادة الأصلاء غير مقبولة لسببين، أولاهما: أن هذه المساواة ربما تقود أساسًا إلى تعريف القيادة الأصيلة من منطلق الخبرة الذاتية للشخص ومعتقداته. ونظرًا لأن «الذات» متغير شخصي بالدرجة الأولى؛ لذا يصبح من المستحيل معرفة ما الذات الحقيقية؛ ولكن يمكن فقط معرفة ما إذا كان سلوك الشخص نابعًا من ذاته الحقيقية ومتوافقًا معها أم لا .(Turner، 1976) وثانيهما: أن عملية القيادة ليست مكوّنة فقط من القادة؛ بل تشمل أيضًا التابعين. وبالمثل، فإن القيادة الأصيلة ليست مكوّنة فقط من القادة الأصلاء؛ بل تشمل أيضًا تابعيهم؛ ذلك أن القيادة في

جوهرها علاقة بين قادة وتابعين (Hollander، 1992; Howell & Shamir، 2005) . وعليه، فإن مفهوم القادة الأصلاء ينبغي ألا يقتصر فقط على القادة أو على تابعيهم؛ وإنما ينبغي أن يشمل أيضًا العلاقة بينهما.

وأوضح كل من (Bass & Steidlmeier، 1999; Luthans & Avolio، 2003; May et.al.، 2003) أن القادة الأصلاء يتميّزون بأنهم يكونون موجهين بمجموعة من القيم التوجيهية التي ترشدهم إلى فعل ما هو صحيح وعادل.

ويتفق معهم (Gardner et al.، 2005) في أن القادة الأصلاء يعتمدون على مجموعة من القيم السامية التي تشمل: الحرية، والعدالة، والمساواة، والرفاهية الجماعية.

وأضاف (Luthans & Avolio، 2003) أن القادة الأصلاء يتوافر لديهم مستويات عاليةٍ من النزاهة الأخلاقية؛ نظرًا لأنهم يتوافر لديهم الوعي بقيمهم الذاتية، فضلًا عن أنهم يركّزون على الصالح العام أكثر من اهتمامهم بتعزيز مصالحهم الذاتية (Howell & Avolio، 1992) .

وأكد (Gardner et al.، 2005) أن القادة الأصلاء يتميّزون بالثقة، والتفاؤل، والمران، والشفافية، والأمل والتوجهات الأخلاقية والمستقبلية، كما يتوافر لديهم مستويات عالية من الوعي بالذات، والحسّ الثقافي، والدافعية.

وذهب (Michie & Gooty، 2005) إلى أن القادة الأصلاء يحرصون على تحقيق اهتمامات أصحاب المصالح؛ لأنهم يتميّزون بتوافر مجموعة من القيم السامية، مثل: الخيرية، والأمانة، والمسؤولية، والانتماء، والشمولية (المساواة، والعدالة الاجتماعية، والتحرر).

وأشار (Hannah et al.، 2005) إلى أن القادة الأصلاء يتوافر لديهم مستويات عالية من الاستقامة والتعاطف التي تدفعهم إلى السلوكيات الإيثارية؛ الأمر الذي يزيد بدوره من مستوى انخراطهم الأخلاقي، ويؤثر في نواياهم الأخلاقية.

وفي ضوء ما سبق، فقد استنتج (Shamir & Eilam، 2005) أنه يوجد أربع خصائص رئيسة تُميّز القادة الأصلاء عن غيرهم، تتمثّل في:

١. أن القادة الأصلاء ليسوا من مدعي القيادة؛ ذلك أنهم يشغلون مناصب إدارية أو على وشك الحصول على منصب إداري.

٢. لا يقبل القادة الأصلاء على ممارسة الدور القيادي؛ طمعًا في فخر، أو منصب، أو أي من العوائد الشخصية الأخرى؛ وإنما يقبلون عليه بدافع من قيمهم ومعتقداتهم الشخصية؛ نظرًا لما يتوافر لديهم من رؤى مرتبطة بقيمهم يرغبون في تحسينها؛ ولذا فإنهم يُقبلون على تولّي المناصب القيادية؛ رغبة في هذا التحسين.

٣. أن القادة الأصلاء قادة أصليون، تكون تصرفاتهم نابعة من ذاتهم، ولا يكونون أبدًا مقلدين؛ وهو ما لا يعني مطلقًا أن يكون هؤلاء القادة مختلفين عن بعضهم بعضًا في سماتهم الشخصية؛ ذلك أن قيمهم، ومعتقداتهم، وأسبابهم، ورؤاهم تكون متشابهة في مضمونها مع قيم غيرهم من القادة والتابعين ومعتقداتهم، وأسبابهم، ورؤاهم، لاسيما وأنهم يعتمدون في أسلوب قيادتهم على وجهات نظرهم الشخصية.

٤. القادة الأصلاء أولئك القادة الذين يُبنى سلوكهم على قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كما تتوافق أقوالهم وأفعالهم مع معتقداتهم؛ بغض النظر عن محاولة إرضاء من حولهم ؛ ولذا، فإنهم يحظون بالقبول من تابعيهم لاتصافهم بتوافر مستويات عالية من التكامل والشفافية.

٤/ الدرات النفسية (Psychological capabilities):

تُمثّل القدرات النفسية الجوهر الرئيس لإطار العمل الذي افترضه كل من (Luthans & Avolio ،2003) لتنمية القيادة الأصيلة وتطويرها في المنظمات. ويرتكز إطار العمل على إفتراض أن القدرات النفسية تُمثّل إحدى الأسبقيات المهمة للوعي الذاتي والضبط الذاتي. وقد دارت افتراضات الباحثين بشكل أساسي

على أن القادة ذوي الرؤية الإيجابية يمكنهم تحويل الأحداث والمواقف السلبية التي يواجهونها إلى فرص نمو إيجابية.

وقد تطورت نظرية القيادة الأصيلة فيما بعد، ومع ذلك بقيت القدرات النفسية يُنظر إليها بوصفها مكونًا غير جوهري للقيادة الأصيلة وجزءا من تعريفها. وتؤدي القدرات النفسية دورًا مهمًا في تعزيز الرؤية الإيجابية للقادة الأصلاء حول الأحداث والمواقف الحياتية، وتدعيم الأفعال الأخلاقية والأصيلة (Gardner ، Avolio ، Luthans ، 2005) .

وقد أشارت البحوث والدراسات السابقة التي أُجريت بواسطة كل من Luthans & Avolio (2003) إلى أن القدرات النفسية الرئيسة تشمل: الثقة، والأمل، والتفاؤل، والمرونة. كما أكّدت أيضًا أن جميع الأفراد لديهم القدرة على تنميتها. وهذه القدرات النفسية ترتبط ببعضها بعضًا، ويمكن قياسها ضمن المتغير الكامن لرأس المال النفسي (Luthans Avolio ، Avey & Norman ، 2007) .

كما أكّدت البحوث والدراسات السابقة كذلك أن كافة القدرات النفسية السابقة قد حُدّدت وقيست في مجال علم النفس الإيجابي، وجميعها تُسهم في تحقيق فعالية القائد، وزيادة مستوى أدائه (Bandura ، 2001; Coutu ، 2002; Peterson ، 2000; Peterson & Luthans ، 2003) . وتحظى عملية تطوير القدرات النفسية للقادة بأهمية بالغة؛ حيث تُمثّل إحدى الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في تنمية الكثير من القادة ذوي المدخل الإيجابي.

ووفقًا لنظرية المعرفة الاجتماعية، فإن الثقة تُعبّر عن الكفاءة الذاتية. وقد عرّفها Bandura (2001) بأنها: المعتقدات التي يحملها الأفراد حول ما سينجزونه من أعمال، وما الأعمال المثيرة للتحدي التي سيُكلّفون بها، وما مقدار الجهد الذي سيبذلونه لأداء ما يُوكل إليهم من مهام وأعمال، وإلى متى سيستمر هذا الجهد عندما تواجههم العقبات والتحديات. وتقوم نظرية المعرفة الاجتماعية على افتراض رئيس مؤداه: أن الأفراد قادرون بشكل فعّال على تكوين بيئتهم وقدراتهم المعرفية؛ للمساعدة على إنجاز الأهداف التي ينشدون تحقيقها، عبر

الرموز، والتدبر، والملاحظة، والتأمل الذاتي والضبط الذاتي (Bandura ، 2001; Maddux ، 2002) .

ويُعرف المتفائلون بأنهم: أولئك الأفراد الذين ينظرون إلى الجانب المشرق من الحياة والأحداث، ويتوقّعون حدوث الأشياء الجيدة. وعلى الأرجح، يعتقد الشــخص المتفائل أنه يؤدي دورًا جزئيًّــا عندما تكون النتيجة المتحققة إيجابية. ولكن عندما تكون النتائج المحققة سلبية ومخيبة للآمال؛ فإنه سوف يميل إلى توجيه اللوم إلى الظروف والأحداث الخارجية. وأهم ما يميّز الأشخاص المتفائلين أن لديهم توقعات إيجابية، وهذا ما يدفعهم إلى السعي بجد نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ومواجهة الشــدائد والعقبات والظروف المعاكسة (Carver & Scheier ،2002) .

وتشير المرونة إلى القدرة على تعديل الاســتجابات، والتكيف إيجابيًّا مع ما تفرضه متطلبات الموقف، خاصة عن مواجهة التحديات الضاغطة والشــدائد والمحن. ويُقصد بالمرونة أن الفرد حين يواجه بتحديات ضاغطة؛ فإنها ســتعوقه عن العمل؛ لكنه لا يستسلم ويقوم بتطبيق العديد من البدائل المختلفة لمواجهة التحديات والمواقف الضاغطة. ولا يستســلم الشخص المرن إلى الشدائد والمحن؛ ولكنه ينهض منها، وتشــدّ من عضده، وتجعله أكثر قدرة وسعة حيلة مما كان عليه من قبل (Masten & Reed ، 2002 ; S.J. Peterson ، Walumbwa ، Kristin & Jason ، 2009) .

وينطوي متغير الأمل على عنصرين أساســيين، وهما: المسار والقوة. فالشــخص الذي يمكنه تحديد مســاره لتحقيق أهدافه؛ يُقال: إنه يمتلك القوة لوضع المسار موضع التنفيذ. وعليه، فإن متغير الأمل يُعبّر عن الاعتقاد بأن الشــخص استطاع تحديد مساره لتحقيق الأهداف المنشودة، وأصبح لديه القوة والدافعية لاستخدام تلك المسارات .(Snyder ، Rand & Sigmon ، 2002)

٥/ مكونات القيادة الأصيلة:

تنطوي القيادة الأصيلة على أربعة عناصر رئيسة، تتمثّل في (Bhindi & Duignan، 1997) :

١.الأصالة (Authenticity):

يرجع مفهوم الأصالة في القيادة إلى التحوّل الجذري عن الفكر التقليدي للقيادة، فالقيادة الأصيلة تقوم على تكامل شخصية القادة، ومدى مصداقيتهم، وعلاقات الثقة المتبادلة بينهم وبين تابعيهم، ومدى التزام هؤلاء القادة بالقيم الأخلاقية والدينية.

ويحظى القادة الأصلاء بولاء مرؤوسيهم عبر سلوكهم الأصيل، وتكوين علاقات مع مرؤوسيهم يكون قوامها الثقة المتبادلة، إضافة إلى تكوين الهياكل التنظيمية، وتطبيق الأساليب والممارسات التي ترسّخ قيمهم ومعاييرهم الأصيلة. فأي قائد يحرص على دعم مرؤوسيه، وتحفيزهم ، وتمكينهم؛ هو ذلك الذي يُشجّع على المشاركة القائمة على تقدير الاعتمادية والتبادل في العلاقة القائمة بينه وبين مرؤوسيه.

ويتضمّن أسلوب القيادة الأصيلة كافة المبادىء القيادية التي تتعلق بالإشراف على المرؤوسين وإمدادهم بالخدمات؛ لكنه يتعارض مع ثقافة الإذعان، والسيطرة، والإغواء، والخديعة، التي أصبحت الآن تُشكّل جزءًا لا يتجزأ من سمات الحياة المعاصرة في المنظمات

ومع أن مفهوم الأصالة تعود جذوره إلى المقولة الفلسفية اليونانية القديمة: "لكي تكون ذاتك؛ كن صادقًا"؛ لكن المفهوم الحديث له لم يظهر إلا خلال الثمانين سنة الماضية؛ حيث إقترن بظهور ما يُعرف بالحركة الحديثة لعلم النفس الإيجابي، ويُقصد بالأصالة: "توافر الخبرات والتجارب الشخصية للفرد، والتي تجعل أفكاره، وعواطفه، وحاجاته، ورغباته، واهتماماته، وتفضيلاته، ومعتقداته تتحدد في ضوء معرفته لذاته، كما تدفعه إلى التصرف بما يتلاءم مع ذاته الحقيقية" (Harter، 2002) .

وذهب (Kernis، 2003) إلى أن الأصالة: متغير نفسي يعكس القبول والمعرفة، والتصرف بما يتوافق مع قيم الفرد، وعواطفه، ومعتقداته، وتفضيلاته. والأصالة نشاط أو عملية غير متعارضة مع حقيقة ذات الفرد وواقعها عبر السلوك اليومي؛ وبالتالي فإنها تتأكد عبر أسـلوب الفرد في الحياة، والتفاعل مع الآخرين. وتتألف من أربعة عناصر رئيسة، تتمثّل في: الوعي بالذات، والمعالجة المتوازنة للأمور، والأفعال والعلاقات مع الأفراد.

وأضــاف (Gardner et al.، 2005) أن الأصالة تعبر عن عملية تحرير الذات من تأثير الآخرين، وأن تكون سلوكيات الفرد وتصرفاته اليومية نابعة من ذاته، وليس من الآخرين.

ومن هذا المنطلق، فإن التزام الفرد الصدق والأمانة في قيمه، وأفكاره، ومعتقداته، ومشاعره، كما أن حرصه أيضًا على أن تكون سلوكياته نابعة من ذاتــه، ومتوافقة مع قيمه، وأفكاره، وآرائه، ومعتقداته؛ يزيد من احترامه لذاته، كما يجعله يتصف بالإخلاص، والصدق، والتوازن في معالجة الأمور.

وجديــر بالذكر، أنه غالبًا ما يخلط الباحثون بين مفهومي الصدق والأصالة؛ لكنهــما في الواقع مختلفين لدرجة كبيرة، فبينما يُعرّف الصدق بأنه: "الدرجة التي يتأتى بها للفرد التعبير عن أفكاره ومشاعره بما يتوافق مع حقيقة وواقع ما يشعر بــه تمامًا"؛ نجد أن الأصالة تنطوي على قدر كبير من المرجعية الذاتية التي تميزها بدرجة كبيرة عن مفهوم الصــدق. فالأصالة لا تتعلق مطلقًا بمدركات الآخرين (Salmela، 2005) . ولتوضيــح هذا الفرق، نعرض المثال التالي: لنفرض أن (س) طالب جامعي يؤمن أن الغشّ في الامتحان فعل خاطئ، وتصرّف غــير مقبول أخلاقيًّا؛ لكنه - رغم ذلك - يعتمد عليه كي ينجح؛ ومن ثمّ فإن هذا الطالب يبدي ســلوكًا زائفًا (غير أصيل) لا يتوافق مع قيمه الذاتية. ومن ناحية أخرى، فعندما يقوم هذا الطالب برواية تجربته للآخرين مبررًا فعله؛ فإنه في هذه الحالة يوصف بالكذب؛ وعليه، فإن الصدق يستدل عليه من مدى مصداقية الفرد في التعبير عن نفسه للآخرين؛ في حين تتحدد الأصالة بمدى صدق الفرد مع ذاته (Logan et al.، 2007) .

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول: إن عنصر الأصالة يعدُّ عنصرًا مهمًّا وضروريًّا لأي قائد، وتنبع أهميته من كونه يُمثّل مصلًا مضادًا للعديد من الآفات والأزمات التنظيمية المعاصرة، التي يأتي في مقدمتها أزمة القيادة المعاصرة التي تعاني منها العديد من المنظمات الحديثة .(Sparrowe، 2005)

ومــع أهمية وضرورة أن يتصف القادة التنظيميون بالأصالة؛ لكن القيادة الأصيلــة لا تتوقف عند حد اتصاف هؤلاء القادة بصفة الأصالة فحســب؛ ولكن تتعداها لتشمل تكوين علاقات أصيلة مع مرؤوسيهم وزملائهم، وهذه العلاقات ينبغي أن تتميز بما يلي:

- الشفافية، والانفتاح، والثقة.
- التوجه نحو الأهداف المهمة.
- التركيز على تطوير التابعين وتنميتهم.

٢. النوايا الطيبة (Intentionality):

تساعد القيادة الأصيلة على بناء وتأكيد رؤى تنظيمية قوية، وسواء أكانت هذه الرؤى مفوضة أم مشتركة؛ فإن الرؤى القوية التي تُستمد من قيم المنظمة، ومعتقداتها، وطموحاتها، وتاريخها؛ تعدُّ مهمة وضرورية لتوضيح الأهداف، وتوجيه الأعضاء التنظيميين، وتوفير الراحة النفسية لهم في أوقات الضغوط والمشاكل والأزمات التنظيمية، لاسيما وأن الرؤى المشتركة تساعد العاملين في المنظمة على التركيز على رؤية الصورة الأكبر، من خلال دعمهم على فهم دورهم في تحقيقها وتقديرهم. ومن خلال هذه الرؤى المشتركة يسمو الأفراد عن التركيز على مهاراتهم، وذاتهم، وأســاليبهم، ويُوسّعون دائرة اهتمامهم إلى تقدير العمل والمنظمة ككل.

ويُمثّل تعزيز الرؤى المشــتركة جوهر القيادة؛ لأنه يتخطّى الاهتمامات السياسية، واختبار الحدود الخارجية لوجهات النظر الراسخة التي تنظر إلى الأفراد وتتعامل معهم من منظور ضيق، كما تحدّ من ابتكاراتهم، وتمنع ظهور

حقائق سياسية وثقافية جديدة. وتشجّع الرؤى الأفراد على تقبّل المبادئ الجديدة؛ بإمدادهم بما يحتاجون إليه من نصائح وتوجيهات، وإخبارهم تفصيليًّا عمّا يشعرون به، خاصة لأولئك الذين لا يتأتى لهم التعبير عما يجول بداخلهم.

بينما ذهبت (Wheatley، 1992) إلى أن القيادة أساسًا نشاط ذو رؤية a visionary activity، وخلصت من دراستها إلى أن أفضل وجهة يمكن النظر من خلالها إلى الرؤية؛ هي النوايا الطيبة intentionality للأفراد والجماعات الذين يعملون سويًّا لتشكيل المستقبل، كما أشارت أيضًا إلى أن الرؤى تستمد من كل من النوايا والقلوب الطيبة لأعضاء المنظمة الواحدة، الذين يرغبون في تحقيق ما هو أفضل للمنظمة.

وعليه؛ فإن التحدي الذي يواجه القيادة الأصيلة يتمثّل في: كيفية المساعدة على تحويل النوايا، والقلوب، والرغبات الطيبة للأعضاء إلى طموحات نحو تحقيق مستقبل أفضل.

وبشكل عام، فإن تعزيز الرؤى المشتركة يساعد على إيجاد الشعور بالجماعية والاعتمادية في الجماعة أو المنظمة ككل، كما يوقظ روحانية الأفراد، ويُنمّي شعورهم بالروحانية في علاقاتهم.

٣.الروحانية (Spirituality):

القيادة الأصيلة قيادة روحانية، والقائد الروحاني هو ذلك الشخص الذي يسعى إلى إيجاد هدف لحياته، وإضفاء المعنى عليها. وتقود الروحانية إلى البُعد عن التمسك بالقيم الشخصية، وأيضًا عوامل الفخر والشعور بالقدرية التي يعدّ تجنبها جميعًا ضروريًّا لإيجاد ما يُسمّى بالعمل الهادف (Block، 1993).

ولا تعني الروحانية مطلقًا التعصب العقائدي؛ لكنها تؤكد أن كلًّا من الأفراد والجماعات ينبغي أن يمتلكوا الشعور بالمعنى أو الهدف المستمد من الترابط، والاعتمادية، والارتباط بشيء أكبر من الذات.

٤.الحساسية تجاه الآخرين (Sensibility):

وتعني الحساسية تجاه مشاعر الآخرين واهتماماتهم، وطموحاتهم، واحتياجاتهم، خاصة في ظل تزايد عولمة العمل، والحياة، والتنوع الثقافي. ويعمل القادة الأصلاء في ظل منظمات متنوعة ثقافيًا، تسعى إلى تحسين التحكم المؤسسي بها وتطويره، وكذا سياساتها وأساليبها الإدارية، كما تسعى أيضًا إلى تطوير علاقاتها على أساس احترام قيم الآخرين، ومشاعرهم، واهتماماتهم.

٦/ أبعاد القيادة الأصيلة:

يرجع الفضل في اكتشاف الأبعاد الأربعة للأصالة - والتي سلطَّ عليها الضوء التعريف السابق لكل من ـ (Luthans & Avolio ، 2003) إلى (Ilies et al،2005) . وقد تضمّنت هذه الأبعاد الأربعة: الوعي الذاتي Self -awareness، والمعالجة المتوازنة Unbiased Processing، والسلوك الأصيل، والتوجه بأصالة العلاقة authentic relational orientation. والتطورات التي طرأت على نظرية القيادة الأصيلة، صاحبها تعديل هذه الأبعاد، وذلك بإضافة بُعد خامس لها لتشمل: الوعي الذاتي، وشفافية العلاقة، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والضبط الذاتي، والرؤية الأخلاقية الإيجابية

(Avolio & Gardner ، 2005; Gardner ، Avolio ، Luthans ، May & Walumbwa ، 2005; Gardner ، Avolio & Walumbwa 2005 . Walumbwa et al.، 2008)

هذا، وقد دُمج بعدا الضبط الذاتي والرؤية الأخلاقية الإيجابية فيما بعد في بُعد واحد عُرف بـ "الرؤية الأخلاقية الذاتية internalized moral perspective "؛ تلافيًا للتداخل بين البُعدين. وهذا التداخل كان بمثابة المُحرّك لحفز الباحثين على وضع مقياس للقيادة الأصيلة وتطويره؛ ذلك أن الباحثين حينذاك كانوا عاجزين عن التمييز بين البُعدين السابقين؛ وهذا ما حدا بهما إلى دمجهما في بُعد واحد عُرف بالرؤية الأخلاقية الذاتية؛ تلافيًا للتداخل بينهما. وتجدر الإشارة هنا إلى أن بُعد المعالجة غير المتحيزة للمعلومات قد عُدّل مسماه فيما بعد إلى المعالجة المتوازنة

للمعلومات؛ اتساقًا مع علم النفس المعرفي، الذي أهم ما ميّزه نظرته إلى الفرد بوصفه معالجًا متحيزًا للمعلومات. كما تم أيضًا تعديل مُسمّى بُعد التوجه بأصالة العلاقة Authentic relational – orientation فيما بعد ليصبح شفافية العلاقة؛ كي يعكس الشفافية والانفتاح في مشاركة المعلومات بين القادة الأصلاء، وتابعيهم، والآخرين ممن هم في حاجة إلى هذه المعلومات (Avolio & Gardner ،2005) .

وتأسيسا على ما سبق، فقد اُستنبطت الأبعاد الأربع التي تُشكّل القيادة الأصيلة من مفهوم الأصالة، وكما ذُكر مسبقًا فإنه جرى تعديلها جزئيًّا على عدة مراحل تواكبت مع التطورات التي طرأت على النظرية فيما بعد، وشملت هذه المتغيرات الأربعة:

١. الرؤية الأخلاقية الذاتية (Internalized Moral – Perspective):

تُعدّ الرؤية الأخلاقية الذاتية بمثابة سمة مميزة للأفراد، كما أنها تُمثّل معيارًا أو مرشدًا لضبط السلوك وتوجيهه، ويتمثّل الجانب المهم للرؤية الأخلاقية الذاتية في اعتماد الفرد على قيمه ومعتقداته؛ لضبط سلوكه وتوجيهه؛ حتى عندما يواجه بتحديات أو مواقف ضاغطة.

وتعدُّ الرؤية الأخلاقية الذاتية جوهر القيادة الأصيلة

(Chen et al.، 2003; Gardner ، Avolio ، Luthans et al.، 2005; Ilies et al.، 2005; Luthans & Avolio ، 2003; May et al.، 2003; Walumbwa et al.، 2008)

كما أنها تُمثّل المحرك الرئيس لتطوير نظرية القيادة الأصيلة. وعلاوة على ذلك، فقد أشارت الدراسات والبحوث السابقة إلى تجرد القادة - الذين كانوا يتولون مسؤولية الإدارة في الشركات التي هزتها الفضائح والانهيارات المالية - من هذه الصفة (Luthans & Avolio ، 2003).

وعندما يفتقر القائد إلى الرؤية الأخلاقية الذاتية؛ فإنه سيتصرف وفقًا لاهتماماته ومصالحه الذاتية، بدلا من العمل بشكل أفضل لتحقيق اهتمامات الآخرين ومصالحهم (May et al.، 2003). وتؤكد نظرية القيادة الأصيلة أن القادة الأصلاء يسعون بشكل أفضل إلى تحقيق اهتمامات الآخرين ومصالحهم.

وطبقًا لما ذكره (May et al.، 2003)؛ فإن القادة الأصلاء يتميّزون بامتلاكهم إحساسًا تنمويًّا عاليًا بكيف أن أدوارهم بوصفهم قادة، تفرض عليهم مسؤولية التصرف بأخلاق وتحقيق مصالح الآخرين (May et al.، 2003).

ونظـرًا لأن القيادة الأصيلة تنصّ على ضرورة أن يعمل القادة الأصلاء على تحقيق مصالح الآخرين واهتماماتهم بشكل أفضل؛ لذا فإنها تتناقض مع النمط القيادي الكاريزمي، الذي يتميّز بالغرور، وإعلاء المصالح والاهتمامات الشخصية؛ وهو ما قد يترتب عليه تحقيق العديد من الآثار والنواتج السلبية؛ ولذلك فإن هذا النمط لا يصلح للقيام بأدوار القائد الأصيل (Conger ، 1990).

٢.شفافية العلاقة (Relational Transparency):

تشير شفافية العلاقة إلى «قدرة الشخص عن التعبير عن مشاعره الحقيقية ومعتقداتـه للآخرين». ذلك أن أهم ما يميز القائد الأصيـل؛ قيامه بنقل قيمه وطموحاته إلى تابعيه، وأنه لا يجد أي غضاضة في إظهار نقاط ضعفه لهم، والتعبير عنها بطريقة شفافة وصادقة، إضافة إلى أنه يتميّز بأن أقواله تتسق مع ما يعنيه تمامًا، ولا توجد أي محاولة من جانبه لإعطاء صورة ذهنية خاطئة للآخرين؛ بهدف التأثير فيهم.

ويتم ترسـيخ عنصر الثقة في العلاقات بين القادة وتابعيهم اسـتنادًا إلى قيام القائد الأصيل بالمكاشفة الذاتية، والتعبير عن مشـاعره الحقيقة. وعبر العلاقات والتفاعل مع الآخرين؛ فإن الأفراد يقفون على مدى أصالة قادتهم، كما يجعلونها عنصرًا أساسـيًّا في بناء الثقة والمصداقية. والارتباط بين شفافية العلاقة والثقة فيها؛ يتولّد عن تكرار التفاعلات بـين القادة وتابعيهم؛ وهو ما يقود إلى اكتساب القادة ثقة ومصداقية تابعيهم. وكلما وُجدت قيم مشتركة بين القادة وتابعيهم؛ فإن ذلك يزيد من الارتباط بين شـفافية العلاقة والثقة فيها (Ilies et al.، 2005; May et al.، 2003; Walumbwa et al.، 2008). وإن دلّ هذا على شيء؛ فإنما يدلّ على ضرورة قيام القائد الأصيل بالمشـاركة المنفتحة والصادقة للمعلومات مع

الآخرين، وأن يحرص على التعبير الصادق عن مشــاعره الحقيقية لتابعيه، دون أي محاولة من جانبه إلى إخفاء المشاعر غير المناسبة منها (Walumbwa et al.، 2008).

هذا، وتوجد ثلاثة جوانب رئيسة لشفافية العلاقة، وهي:

- تحسين عملية صنع القرار: أكد May et al (2003) أن شفافية العلاقة تُستخدم لتحسين عملية صنع القرار، عندما يقوم القادة الأصلاء بالمشاركة المنفتحة للمعلومات مع تابعيهم.
- مشــاركة القادة للمعلومات الخاصة بهم مع تابعيهم: حيث تركّز شفافية العلاقة في هذا الجانب على مشــاركة القادة الأصلاء للمعلومات المتعلقة بهم مع تابعيهم، وتقبّلهم للتغذية المرتدة منهم، دون أي غضاضة أو حرج من ذلك.
- أسلوب القادة في التعامل مع تابعيهم : ويختصّ هذا الجانب بتوضيح كيف أن شفافية العلاقة تُستخدم في وصف أسلوب القادة الأصلاء في التفاعــل مع الآخرين، وهو ما يعنى ضرورة أن يكون القائد منفتحًا على تابعيه، وعلى استعداد للتعبير عن مشاعره الحقيقية للآخرين.

ومع أن شفافية العلاقة تعدُّ مناقضة لمفهومي المراقبة الذاتية وإدارة الانطباع، اللذين تدور فحواهما على كيفية استخدام الفرد للرموز الاجتماعية؛ لاستخدام سلوكه في التأثير في الآخرين. وكل من القيادتين: التحويلية والكاريزمية يعتمدان على الإلهام والقصص، وكافة الأشكال الأخرى لإدارة الانطباع؛ لحثّ الآخرين، وتحويل اتجاهاتهم وآرائهم نحو تأييد فكرة أو رأي ما أو رفضهما. وتتميّز القيادة الأصيلة باعتماد القادة على ســماتهم الشخصية، وأصالتهم ، وتفانيهم، وقيمهم الأخلاقية في نقل آرائهم واتجاهاتهم من خلال الأفعال وليس الكلمات، وفقًا لما ذكره (Gardner & Avolio ، 1998). الذي أكّد أنه:

"على الرغم من أن القادة الأصلاء يبنون علاقات دائمة مع تابعيهم، ويعتمدون على الهدف، والمعنى، والقيم في قيادتهم وتوجيههم؛ لكن لا يمكن وصفهم

مطلقًا بالكاريزميين أو الملهمين من قِبل تابعيهم .... وتشير القيادة الأصيلة إلى تلك العملية التي من خلالها يقوم القادة بنقل معتقداتهم إلى الآخرين، معتمدين بشكل أكبر على أصالتهم، وبشكل أقل على الإلهام، والقصص، والرموز، وكافة الصور الأخرى لإدارة الانطباع (Walumbwa et al.، 2008، p. 104) .

٣.المعالجة المتوازنة للمعلومات (Balanced processing):

تتعلق المعالجة المتوازنة للمعلومات أساسًا بأخذ جميع وجهات نظر الأفراد في الاعتبار، وتحليلها قبل التوصل إلى قرار. ذلك أن وجهات نظر الآخرين ربما تفيد في شحذ الأفكار المتأصلة لدى الفرد. وعندما يحرص القادة على طلب وجهات نظر تابعيهم؛ فإن ذلك يُسهم في توفير وجهات نظر متنوعة؛ يمكن أن تُسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار (Walumbwa et al.، 2008) .

وقد عمد الباحثون والكُتّاب إلى توصيف بُعد المعالجة المتوازنة للمعلومات بأنه يُعبّر عن "عملية تجميع وتفسير المعلومات المتعلقة بالذات، سواء كانت إيجابية أو سلبية، وهو ما يُسهم في تحقيق التنمية الشخصية للفرد (Gardner ، Avolio ، Luthans et al.، 2005; Kernis، 2003).

والشخص ذو المستوى المتدني من الأصالة، أو ذو التقدير الذاتي الهشّ ربما يجد صعوبة في الاعتراف بعيوبه الشخصية. وإذا ما واجهه الآخرون بها؛ فإنه سيلجأ إلى تبريرها والدفاع عنها (Gardner ، Avolio ، Luthans et al.، 2005; Kernis، 2003) . في حين أن القائد الأصيل لا يجد أي غضاضة في الاعتراف بعيوبه ونقاط ضعفه، كما أنه لا يلجأ مطلقًا إلى تشويه، أو تحريف، أو المبالغة، أو تجاهل تقييمات الآخرين لذاته، أو لخبراته، أو لمعارفه؛ وهو ما يُسهم في تحقيق تطويره ونموه الشخصي (Gardner ، Avolio ، Luthans et al.، 2005) .

وبالمقارنة بين تعريفي Gardner و Walumbwa لبُعد المعالجة المتوازنة للمعلومات؛ نجد أنه الأقل تطورًا في تعريف Gardner et al.(2005)، حيث ركّز في تناوله على أنه يُعبّر عن عملية استقبال المعلومات المتعلقة بالذات واستخدامها.

ووُصـف تعريـف Walumbwa et al.(2008) بأنه الأكثر غموضًا، حيث ذكر في تعريفه لبُعد المعالجة المتوازنة للمعلومات، أنه يُعبّر عن عملية التجميع والتحليل الغير متحيز للبيانات؛ تمهيدًا لإستخدامها في عملية صنع القرار. وينتقي القادة ويتخيرون المعلومات التي ربما تثيرهم لأداء الأعـمال المثيرة للتحدي؛ (Gardner ، Avolio ، Luthans et al.، 2005; Walumbwa et al.، 2008) . ويؤخـذ على هذا التعريف الذي صاغـه Walumbwa أنه لم يحدد هو ورفاقه نحو ما إذا كانت هذه المعلومات هي تلك المتعلقة بالذات، أمر التـي عليها القادة في صنع القرارات المتعلقة بكافة النواحـي التنظيمية. وجدير بالذكر، أن هـذا التباين يحتاج إلى توضيح؛ لضمان الفهم الواضح والمحدد للمتغير.

٤. الوعي الذاتي (Self – Awareness):

تؤكد نظرية القيادة الأصيلة أن الوعي الذاتي يشير إلى مدى وعى الشخص بنقاط القوى والضعف الخاصة به. ويدرك الأفراد قيمهم، ودوافعهم، ومشاعرهم، وأفكارهم عبر التفكير في كيفية استجابة الأفراد لهم؛ وحينذاك يتأتى لهم القدرة على التأثير في الآخرين (Walumbwa et al.(2008 .

ولا يُمثّل الوعي الذاتي غاية في حد ذاته؛ ولكنه يعدّ بمثابة العملية التي يتأتى للفرد بها التعرف على قيمه، وهويته، ومشاعره، وأهدافه، ومعارفه، ومواهبه، وقدراته، التي في كثير من الأحيان تثيرها الأحداث، والمواقف، والظروف الخارجية (Gardner Avolio ، Luthans et al.، 2005) .

وينظـر بعض الباحثين والكُتّاب إلى بُعد الوعي الذاتي بوصفه يؤدي دورًا مهـمًّا في تنمية القائد الأصيـل (Gardner ، Avolio ، Luthans et al.، 2005; Luthans & Avolio، 2003; Walumbwa et al.، 2008) . ويرى بعضهم الآخر أن بُعد الوعي الذاتي يعدّ بمثابـة نقطة الانطلاقة لتنمية القائد الأصيل وتطويره. ويُعـّبر الوعي الذاتي في جوهره عن مدى وعي الفرد بدوافعه، ومشـاعره، ورغباته، وأفكاره حول ماهية الدعامة الأساسية للقائد؛ كي يتصرّف بأصالة مع تابعيه. ولتتيح له

الفرصة أيضًا للتفكير في المعلومات الجديدة، وكيفية الاستفادة منها في النمو والتطور (Luthans & Avolio ، 2003) .

وعلاوة على ما سبق، فإن الوعي الذاتي يؤدي دورًا أساسيًّا في قدرة القائد على أن يكون شفافًا مع الأفراد الذين يتعامل معهم، ومع تابعيه أيضًا، كما تؤدي دورًا أساسيًّا كذلك في قدرة الفرد على الحفاظ على قيمه ومعاييره الأخلاقية العالية. وعلى ذلك؛ فإن القادة الأصلاء يتميّزون عن غيرهم من القادة بإحساسهم المتعمق بالذات.

ويرى Walumbwa et al.، (2008) أن القادة الأصلاء الذين يتمتّعون بالوعي الذاتي، هم الذين يتميّزون بالضبط الذاتي، وامتلاك رؤى أخلاقية ذاتية، من خلال الحفاظ على الاتجاهات نفسها؛ حتى في ظلّ التحديات والظروف الصعبة، والحرص على نقلها إلى الآخرين. وقد يتحقق ذلك في كثير من الأحيان من حيث الأفعال والكلمات، وما تحمله تلك الكلمات من مبادئ، وقيم، وأخلاقيات إيجابية (2008) Walumbwa et al.، .

ويوفّر الوعي الذاتي الأساس القوي للقائد؛ لاستمرارية سلوكه وأخلاقياته وثباتهما؛ حتى في ظل الظروف والتحديات المعاكسة، أو عندما يواجهون بصراع القيم الناتج عن الاختلاف والتباين بين قيمهم وقيم الآخرين.

واستنادًا إلى ما سبق، فقد طُرح العديد من الأسئلة المهمة حول العناصر الأساسية والضرورية اللازمة للتعرّف على نحو ما إذا كان متغير الوعي الذاتي مهمًّا للقيادة أم لا. ويقودنا ذلك إلى ضرورة التعرف على العلاقة ما بين الوعي الذاتي والضبط الذاتي والعلاقة بين الوعي الذاتي والقيادة في الجزء التالي.

- الوعي الذاتي والضبط الذاتي self – awareness and self – regulating

تمثّل محور إهتمام (Gardner et al.،2005) في كيفية تنمية القادة وتابعيهم، حيث قام بتصميم نموذج التعلم المنفرد Self – based لتنمية القادة الأصلاء وتابعيهم، استنادًا إلى الذات والهوية. ويهتم نموذج التعلم المنفرد بفحص الدور

المهم الذي تؤديه عمليات الوعي الذاتي، والضبط الذاتي، و النمذجة الإيجابية في تحقيق أصالة كل من القادة وتابعيهم، وكيف سيسهم ذلك في رفاهية كل من القادة وتابعيهم (Gardner ، Avolio Luthans et al.، 2005) .

ويمثّل التأمل الذاتي جزءًا من عملية تحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي، كما يدعم إلمام القادة بقيمهم، وهويتهم ، ومشاعرهم، ودوافعهم، وأهدافهم. ويشير الوعي الذاتي في الواقع إلى تلك الحالة من الاهتمام التي يوجّه فيها الأفراد اهتمامهم الواعي نحو جانب معين من الذات. إن إدراك الفرد لذاته ووعيه بها؛ يمكن أن يكون دقيقًا أو غير دقيق (Duval & Silvia ، 2002) .

وتعدّ عمليتا التعلم الذاتي والضبط الذاتي بمثابة الجوهر لعمليتي النمو والتطوير، ويقومان على افتراض أن سلوك الفرد لا يعكس فقط قيمه ومعتقداته؛ وإنما يتأثر بطريقته المنضبطة في التفكير والتصرف (Luthans & Avolio ، 2002) . ويُشكّل الوعي الذاتي جوهر السلوك الأصيل والمناسب، كما أن توصيف الذات الأصيلة إنما يرتكز على مفاهيم الأصالة، مثل: الضبط الذاتي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات التي تساعد على التنمية الذاتية، وشفافية العلاقة والسلوك الأصيل.

وتدور نظرية القيادة الأصيلة حول إفتراض رئيس مؤداه: أن الضبط الذاتي ينبع من داخل الفرد، ولا تُحرّكه قوى خارجية أو توقعات، ويؤدي إلى تعديل السلوك للتوافق مع المعايير والقيم الأخلاقية للفرد؛ وهذا ما يدعم الافتراض الأساسي للأصالة ونظرية تقرير المصير، التي تنصّ على أن الشخص لا ينقاد ولا يتأثر بتوقعات الآخرين .(Gardner ، Avolio ، Luthans et al.،2005)

- الوعي الذاتي والقيادة:

يرى بعض الباحثين أن الوعي الذاتي يعدُّ ضروريًّا للقيادة، في حين ذهب بعضهم الآخر إلى أنه يُمثّل جانبًا مهمًّا للقيادة؛ ومن ثمّ لم يجر قياسه غالبًا، أو التعامل معه بوصفه متغيرًا أساسًا في معظم نظريات القيادة (Church ، 1997 ; Fletcher ، 1997) .

وقد استنتج العديد من الدراسات والبحوث السابقة أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين الوعي الذاتي، والأداء القيادي، والجدارة للترقي للأدوار القيادية، والرضا الوظيفــي، ومؤشرات الأداء (Bass & Yammarino ، 1991; Church ، 1997 ; Fletcher ، 1997) . كما أشارت إحدى الدراسات إلى أن ضعف الوعي الذاتي يرتبط سلبيًّا بالانحراف الإداري (Gentry. Hannum، Ekelund & De Jong، 2007)

وفي دراسة أخرى أجراها Church (1997) أفادت أن الوعي الذاتي الإداري يرتبط إيجابيًّا بمستويات الأداء المرتفعة للمديرين؛ ولذا فقد ضُمن بوصفه عنصرًا مهمًّا ضمن برامج رفع الكفاءات الإدارية، وتنميتها، وتطويرها؛ لمنحهم المكافآت والجوائز، أو بوصفها معيارًا للمفاضلة بين الاستشاريين الخارجيين؛ لتحديد أيهما يمتلك كفاءات عالية Church (1997) .

وتُبنى نظرية القيادة الأصيلة على الوعي الذاتي بوصفه متغيرًا مهمًّا في النظرية، كما أنه يُمثّل بُعدًا مهمًّا لقياس القيادة الأصيلة، خاصة من خلال تحديد مجموعة من العبارات التي تستهدف قياس مستويات الوعي الذاتي. وقد اُعتمد على تقييم الوعي الذاتي بوصفه وسيلة مهمة لتحديد علاقة الوعي الذاتي بالعديد من الأنماط القيادية الأخرى.

كما اعتمد العديد من النظريات الأخرى على اســتخدام الاختلاف في نتائج التقييمات الذاتية للأفراد؛ للتعرف على علاقة الوعي الذاتي بالأنماط القيادية الأخرى، عبر الاعتماد على نتائج التغذية المرتدة متعددة المصادر (٣٦٠) درجة (Atwater ، Ostroff & Yammarino 1998) . ومن أمثلة هذه النظريات، نظريتا القيادة الكاريزمية والتحويلية، اللتان اعتمدتا على استخدام التغذية المرتدة متعددة المصادر؛ لربط مستويات الوعي الذاتي المتنوعة بالعديد من النواتج الأخرى (Berson & Sosik ، 2007 ; Sosik & Megerian ، 1999) . وخلاصة ما ســبق، أن النظريات الســابقة وغيرها، لم تتضمّن بُعد الوعي الذاتي بُعدًا جوهريًّا ومهمًّا فيها. وسواء تم تناول متغير الوعي الذاتي بوصفه جوهريًّا أو قليل الأهمية في

نظريات القيادة الأصيلة؛ لكنه لا يمكن تجاهل أنه قد نال قدرًا كبيرًا من الاهتمام في بحوث الذكاء العاطفي ودراساته.

وقد عرّف Mayer ، Salovey and Caruso (2004) الذكاء العاطفي بأنه: ذلك المتغير الذي ينطوي على أربع قدرات فرعية، وهي: الإدراك، والمشاعر، واستخدام المشاعر لتسهيل عملية التفكير، والمساعدة على فهم مشاعر الفرد. وأيضًا لمساعدته على إدارة مشاعره الذاتية، وإدارة مشاعر الآخرين. وتتسق القدرة على إدراك المشاعر مع مفهوم الوعي الذاتي؛ لكنها ترتبط بصفة خاصة بالمشاعر، وليس بالفهم الموسع للذات، الذي يتضمّن بشكل أساسي الوعي بنقاط القوة والضعف (Mayer ، Salovey and Caruso ، 2004) .

وانطلاقًا من الإيمان بأنه يوجد لكل نظرية مجموعة من الجوانب المهمة التي تُميزها عن غيرها من النظريات الأخرى؛ نجد أن القيادة الأصيلة تتميّز بمجموعة من الجوانب، فمثلًا يركّز كل من نمطي القيادة الأخلاقي والتحويلي على القيم الأخلاقية للقائد بشكل رئيس؛ لكنهما لم يشترطا توافر الوعي الذاتي في القائد (Bass & Steidlmeier ، 1999; Brown et al.، 2005; Walumbwa et al.، 2008) . في حين أن الذكاء العاطفي يتطلب ضرورة توافر الوعي الذاتي؛ ولكنه لا يهتم بالجانب الأخلاقي. وفي الوقت ذاته، تركّز القيادة الكاريزمية فقط على وصف القائد الكاريزمي بأنه شخص اجتماعي ومخالط للآخرين (Bass & Steidlmeier ، 1999) ؛ في حين تختلف القيادة الأصيلة عما سبق في كونها تركز بشكل كبير على كيفية حفز التابعين، والانفتاح، والرؤية، والوعي الذاتي، والأخلاقيات.

٧/ نواتج القيادة الأصيلة (Authentic Leadership Outcomes):

يترتب على القيادة الأصيلة تحقيق العديد من النواتج الإيجابية والمفيدة لكل من المنظمات والأفراد، منها على سبيل المثال: سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وتحقيق رضا الأفراد عن أداء مشرفيهم، والرضا الوظيفي، والتمكين والاندماج في المهمة (Avolio et al.، 2004) .

كما شملت النتائج أيضًا الحصول على مستويات مرتفعة من ثقة التابعين، والاندماج في العمل، وزيادة أصالة التابعين، وزيادة مستوى رفاهية الأفراد، وموقع العمل (Gardner ، Avolio ، Luthans et al.، 2005) .

والعديد من هذه النواتج تتحقّق أيضًا عن الأنماط القيادية الأخرى. بمعنى آخر، فإن هذه النواتج تكون مشتركة بين القيادة الأصيلة والأنماط القيادية الأخرى؛ لأنها ترتبط بتقديرات الأداء الإداري، والقيادتين الكاريزمية والتحويلية، والذكاء العاطفي (House & Shamir ، 1993 ; Mayer et al.، 2004; Sosik، 2001; Sosik & Megerian، 1999) . وعلى سبيل المثال، فإن متغير الالتزام التنظيمي يرتبط بكل من الذكاء العاطفي للقائد والقيادة التحويلية (Judge Piccolo & 2004; Sosik & Megerian ، 1999) . ومن الأمثلة الأخرى للنواتج المشتركة بين القيادة الأصيلة والأنماط القيادية الأخرى؛ تحقيق مستويات عالية من رضا المشرفين وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تشترك مع القيادة التحويلية وترتبط بها أيضًا (Lowe et al.، 1996; Piccolo، 2010; Mayer et al.، 2004) .

وبما يتسق مع إتجاه بعض الباحثين نحو التركيز على السعادة والرفاهية العامة مقياسًا لفعالية القائد، فقد أشار Ilies et al.(2005) إلى أن أصالة القائد تنطوي على العديد من المضامين المهمة؛ لإضفاء المعنى على حياة الفرد، إضافة إلى تحقيق الرفاهية المرتفعة للتابعين (Fisher، 2010; Ilies et al.، 2005) .

وتتعلق الرفاهية Eudemonic well – being بجدارة الحياة الإنسانية من كافة نواحيها، وهي تحمل رؤية أكثر شمولًا للسعادة مقارنة بالرفاهية المتعية hedonic well – being، التي تقتصر على كيفية جلب السعادة، وتجنّب الألم ومنغصات الحياة. ووصف الباحثون أن الرفاهية المرتفعة تُعبّر عن الانخراط في صعوبات الحياة وتحدياتها؛ ومن ثمّ فإن الفرد يشعر بالرفاهية المرتفعة عندما يندمج بشكل كامل في الأنشطة التي يقوم بها، ويكون صادقًا مع ذاته (Ilies et al.، 2005) .

ويفترض الإطار المفاهيمي للرفاهية المرتفعة أنها تنطوي على ستة جوانب متميزة؛ تُشكّل ما يُعرف بجودة الحال، وتشمل: مغزى الحياة، والنمو الشخصي،

والتفـــوق البيئي، وقبول الذات، والعلاقـــات الإيجابية مع الآخرين (Ryff ، Keyes & Hughes ،2003) .

وتقتضي الرفاهية المرتفعة من الفرد أن يتأمل في قيمه، وأن يختار الأنشطة التي تتوافق مع قيمه الأخلاقية، وتتسق مع أصالته، كما تقتضي أيضًا ضرورة أن يشجّع القائد الأصيل تابعيه أن يكونوا أصلاء. وبغض النظر عن هذه المقترحات والمتطلبات؛ فإن (Ilies et al.، 2005) لم يقدّم دليلًا عمليًّا على هذا الارتباط.

ومن بين النتائج التي نظر إليها الكتاب والباحثون بوصفها ترتبط بالقيادة الأصيلة؛ الثقة والرضا الوظيفي؛ ذلك أن القادة الأصلاء يتصرّفون بما يتوافق مع قيمهم الشخصية ومعتقداتهم الراسخة؛ لبناء المصداقية، وكسب ثقة التابعين واحترامهم، وتشجيع وجهات النظر المتنوعة؛ وهو ما يدعم نظرة التابع إلى رئيسه بوصفه قائدًا (Avolio et al.، 2004) .

وتقوم نظرية القيادة الأصيلة على افتراض أن القادة الأصلاء يُرسّخون الثقة في العلاقة بينهم وبين تابعيهم، من خلال الشـــفافية حول القيم التي يؤمنون بها، والكشـــف لتابعيهم عن طموحاتهم التي ينوون تحقيقها، ونقاط قواهم التي يتميزون بها. وعندما يتحقق ذلك؛ فإنه يمكن للقادة والتابعين الوقوف على أوجه الشـــبه والتقارب بين قيمهم ومعتقداتهم؛ وهو ما يُعمّق من مستويات الثقة في العلاقـــة بينهما (Avolio et al.، 2004) . ويطور القائد الأصيل العلاقة بينه وبين تابعيه استنادًا إلى الثقة بينهما؛ وهو ما قد يؤثر إيجابيًّا في الأداء (Dirks & Ferrin، 2002) .

وتفترض نظرية القيادة الأصيلة أن الرضا الوظيفي يرتبط بالقيادة الأصيلة، ويُمثّل إحدى النواتج المهمة المترتبة عليها؛ نظرًا لأنه يرتبط بالسلوكيات المصاحبة لها، مثل تقرير المصير، وتكوين علاقات عالية الجودة (Deci & Ryan ، 2000; Ilies et al.، 2005) . والســـلوك الأخلاقي (Brown et al.، 2005) . وفي هذا الصدد، يرى (Fisher .2010) أن الرضـــا الوظيفي يُمثّل أحد أفرع الرفاهية الفردية، الذي يرتبط دومًا بالقيادة الأصيلة في البحوث والدراسات السابقة.

وعلاوة على ما سبق أيضا، فإن أداء الفريق يُمثّل إحدى النواتج المهمة المترتبة على القيادة الأصيلة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، كما أنه يُمثّل أحد المقاييس المهمة لها، من خلال عاملي الثقة والرضا الوظيفي (Ilies et al.، 2005).

ويُضاف إلى ما سبق، الهوية الاجتماعية التي تُمثّل العملية التي من خلالها يمكن للفرد أن يتكيّف مع مجموعته، وأن يشعر بالفخر للانتماء إلى الجماعة؛ وهذا ما يدعمه القائد الأصيل. وتقود عملية تحديد الهوية الاجتماعية إلى توحيد القيم وتناسقها عبر الجماعة الواحدة؛ وهو ما يؤثر في ممارسات الجماعة والسلوكيات الإيجابية المرتبطة بالأداء (Avolio et al.، 2004) .

٨/ العلاقة بين القيادة الأصيلة والأنماط القيادية الأخرى:

تُمثّل القيادة الأصيلة الهيكل الجذري الذي يُعدّ بمثابة الأساس لكافة المداخل الإيجابية المتوافرة للقيادة الحالية (May et al.، 2003; Avolio ،et al.، 2004; Avolio & Gardner، 2005; Gardner et al.، 2005) والتي تشمل القيادات: التحويلية، والتبادلية، والكاريزمية، والأخلاقية، والخدمية، والروحية، والمتساهلة؛ الأمر الذي يعني أن القادة الأصلاء ليسوا بالضرورة تحويليين، أو ملهمين، أو ذوي رؤى؛ إنما هم ببساطة أناس يظهرون مقومات أخلاقية صادقة للقيادة من حيث التعامل مع تابعيهم بأسلوب توجيهي أو مشارك.

ولتمييز القيادة الأصيلة عن غيرها من الأنماط القيادية الأخرى، يرى العديد من الباحثين، ومنهم (e.g.، Shamir & Eilam، 2005; May et al.، 2003) ؛ أن الأمر يتطلّب ضرورة تحديد ما إذا كانت العمليات والخصائص الإدراكية للقادة الأصلاء تختلف جوهريًّا عن العمليات والخصائص الإدراكية لغيرهم من القادة أم لا. وفيما يلي تعرض الكاتبة بشيء من التفصيل للعلاقة بين القيادة الأصيلة وغيرها من الأنماط القيادية الأخرى، مثل: القيادة التحويلية، والتبادلية، والمتساهلة، والكاريزمية، وذلك على النحو التالي:

١/٨.العلاقة بين القيادة الأصيلة والقيادة التحويلية:

مع أن هناك تقاربًا كبيرًا بين القيادتين الأصيلة والتحويلية مقارنة بغيرهما من الأنماط القيادية الأخرى، مثل: التبادلية، والمتساهلة، والكاريزمية (Avolio & Gardner، 2005; Wood، 2007) ؛ لكنهما إلا أنهما يختلفان من عدة نواح، من بينها: تنطوي القيادة التحويلية على أربعة أبعاد سلوكية، تتمثّل في: الأثر النموذجي، والتحفيز الملهم، والإثارة الفكرية، والاهتمام بالأفراد (Bass & Avolio، 1993) ، والتي تتناقض جميعها تمامًا مع بُعد شفافية العلاقة للقيادة الأصيلة. وطبقًا لما يراه كل من (Ilies et. al.، 2005; May et al.، 2003) ؛ فإن القيادة الأصيلة تقوم أساسًا على التزام القادة بالصدق والصراحة فيما يتعلق بنقاط ضعفهم ، وقراراتهم، وأخطائهم (May et al.، 2003) ، وقيمهم أيضًا (Eagly، 2005) . وكافة ما يتعلق بأصحاب المصالح الآخرين؛ في حين أن القيادة التحويلية يمكن أداء سلوكياتها بأسلوب زائف أو مضلل (Price، 2003; Bass & Steidlmeier، 1999) .

ومن ناحية ثانية، فإن السلوكيات الإيثارية للقيادة التحويلية تركّز على التابعين (Bass & Avolio، 1993) ؛ في حين أن مفهوم القيادة الأصيلة يتسع ليشمل الاهتمام بكافة أصحاب المصالح (Avolio & Gardner، 2005) ، فضلًا عن أن القيادة التحويلية لا تنطوي على العديد من الأفعال الإيثارية للقيادة الأصيلة، مثل: صنع القرار الأخلاقي، والاهتمام بكافة أصحاب المصالح في صنع القرار، وتنمية التابعين والاهتمام برفاهيتهم، والتدخل لمعالجة النقائص الأخلاقية التي يرتكبها بعضهم، والالتزام بالعدالة، والاحترام في معاملة الآخرين.

وفيما يتعلق بالأفعال الأصيلة، فإنه يوجد بعض التداخل بينهما يتضح في الجوانب التالية (Bass & Avolio، 1993) :

(١/١/٨) أن كليهما ينطوي على التضحية بالذات لصالح الجماعة، أو ما يُعرف بالأثر النموذجي.

(٢/١/٨) يرتكز كلاهما أساسًا على الاهتمام برفاهية التابعين (الاهتمام

بالأفراد)؛ غير أن القيادة الأصيلة تتسع لتشمل التصرف، واتخاذ الإجراءات التي تكفل تعزيز رفاهية التابعين؛ في حين تقتصر القيادة التحويلية على إظهار الاهتمام فقط دون اتخاذ أي إجراءات عملية.

(٣/١/٨) يشتمل كلاهما على الإبقاء منفتحًا على أفكار الآخرين، والتواصل معهم (الاهتمام الفردي).

ومن ناحية ثالثة، فإن الاتساق السلوكي لا يمثّل بُعدا رئيسًا للقيادة التحويلية (Avolio & Gardner 2005) . ومع أن هناك بعض التداخل بين عناصر النمطين حول هذا البُعد؛ فإن كليهما يتضمّن ترسيخ المُثل العليا (الحفز الإلهامي)؛ لكن هذا السلوك يوجّه في القيادة الأصيلة نحو التنمية الاستراتيجية للتابعين (Gardner et al.، 2005) ، أما في القيادة التحويلية في المنظمات فإنه يوجّه إلى حفز التابعين فيها نحو تكريس أنفسهم في العمل من أجل رسالة المنظمة (Bass، 1985) .

وبالإضافة إلى ما سبق، يرى كل من (Bass، 1985، 1998; Zhu، 2006) أن القادة التحويليين يتصفون بأنهم موضع لثقة تابعيهم، كما يتصفون بالتفاؤل والموهبة أيضًا، فضلًا عن أنهم يتمتعون بقدر عال من المرونة الإدراكية، والأخلاقيات الفاضلة، وتمثّل جميعها أيضًا خصائص للقادة الأصلاء؛ لكنهم ليسوا بالضرورة تحويليين. وبمعنى آخر، فإن القادة التحويليين ينبغي أن يكونوا أصلاء؛ بينما لا يحتاج القادة الأصلاء بالضرورة أن يكونوا تحويليين.

وذهب (Ilies et al.، 2005) إلى أن الاختلاف الرئيس بين القيادتين الأصيلة والتحويلية؛ يكمن في أن القادة الأصلاء يتصفون بقدر عال من الوعي الذاتي؛ حيث يتوافر لديهم الوعي بقيمهم ومعتقداتهم، كما أن علاقاتهم مع تابعيهم وزملائهم والآخرين تقوم على الصراحة والشفافية، فضلًا عن أنهم يعتمدون في التعبير عن قيمهم ومعتقداتهم على الأفعال أكثر من الأقوال. كما أنهم يعتمدون في قيادتهم للآخرين على الغرض والقيم، وليس بالضرورة أن يكونوا ملهمين أو كاريزميين (Avolio & Gardner، 2005; George، 2003) . وقد يتوافر لدى القادة التحويليين مثل هذا الشعور المتعمق للذات، كما يتوافر لديهم أيضًا القدرة على تحويل الآخرين

والمنظمات؛ غير أنه -وفقًا لما أشار إليه (Bass & Steidlmeier، 1999) - فإن القادة التحويليين الأصلاء ينبغي أن يكونوا مسيطرين في بعض الأحيان على ما يرون أنه مفيد للصالح العام.

٢/٨.العلاقة بين القيادة الأصيلة والتبادلية:

مع أن الأبعاد السلوكية للقيادة التبادلية (متضمنة: البدء في العلاقة أو تكوينها، والإدارة بالاستثناء)، لا تتداخل مع الأبعاد السلوكية للقيادة الأصيلة (التي تشمل: التصرف الإيثاري والاتساق السلوكي)؛ لكنهما لا يتعارضان مع بعضهما بعضًا (Avolio et al.، 2004) . ويرى (Avolio & Gardner، 2005) أنه من المحتمل أن يوجد لدينا قادة تحويليين وتبادليين في آن واحد.

٣/٨. العلاقة بين القيادة الأصيلة والمتساهلة (Laissez-faire leadership):

يرى (Bass، 1998) أن القيادتين الأصيلة والمتساهلة لا يتداخلان في أي من الأبعاد السلوكية. فالقادة المتساهلون لا يعتمدون في قيادتهم لتابعيهم على أي من الأبعاد السلوكية للقيادة الأصيلة (التي تشمل: الشفافية، والتصرفات الإيثارية، والاتساق السلوكي). وعلى النقيض من القيادة التحويلية والتبادلية؛ فإن القادة المتساهلين لا يتسنى لهم استخدام هذا المدخل القيادي للقيادة الأصيلة، لا سيما وأن التصرفات الإيثارية للقيادة الأصيلة تتطلب من القادة أن يؤدوا أدورًا أكثر فعالية موازنة بالدور الذي يؤديه القادة المتساهلون.

٤/٨.العلاقة بين القيادة الأصيلة والكاريزمية:

تختلف القيادة الأصيلة عن القيادة الكاريزمية اختلافًا كبيًرا؛ إذ يرى (Gardner & Avolio، 1998) أن القادة الأصلاء يؤثرون في كل من الوعي الذاتي لتابعيهم، وقيمهم، ورؤاهم الأخلاقية أيضًا. كما أنهم أكثر اعتمادًا على خصائصهم الفردية ومُثلهم العليا، والإخلاص في قيادتهم للآخرين موازنة باستخدام قدراتهم الإلهامية، وكافة الأشكال الأخرى لأسلوب الإدارة بالانطباع؛ في حين ينصبّ اهتمام القادة الكاريزميين على توضيح سلوكياتهم لتابعيهم وتبريرها لهم، والآليات التحفيزية التي تجعل مفهوم الذات لدى التابعين يصبح إيجابيًّا

كلما توحّد هؤلاء القادة مع تابعيهم واستوعبوا قيمهم. وإضافة إلى ما سبق، يرى كل من (Avolio & Gardner، 2005) أنه في حين يعتمد القادة الكاريزميين على فصاحتهم وبلاغتهم في إقناع تابعيهم والتأثير فيهم؛ فإن القادة الأصلاء يعتمدون على إيجاد المعنى والبناء الاجتماعي الإيجابي الصادق، سواء مع أنفسهم أو مع الآخرين في حفز تابعيهم.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول: إن القيادة الأصيلة تُمثّل الهيكل الجذري أو الشامل لكافة المداخل الإيجابية للقيادة، والتي تشمل: القيادة الكاريزمية، والاجتماعية، والتحويلية، والقيادة بالرؤية، والأخلاقية، والتبادلية، والتوجيهية، والمشاركة.

٩/ الرؤى الأخلاقية للقيادة الأصيلة:

يرى (Avolio et a، 2004 ;May et al.، 2003) أن القادة الأصلاء يتوافر لديهم ثلاثة عناصر رئيسة للرؤى الأخلاقية، تتمثل في: القدرة الأخلاقية والكفاءة الأخلاقية والشجاعة الأدبية لمواجهة المشاكل والآفات الأخلاقية المحتملة.

فالقدرة الأخلاقية للقائد الأصيل تشير إلى مدى تمتعه بالقدرة على إدراك المشاكل الأخلاقية المتعددة والنظر إليها من عدة زوايا متنوعة وتقييم مسارات التصرف المحتملة (May et al. 2003) . حيث أشار (Luthans et al.، 2003; May et al.، 2003) أن القادة الأصلاء يتمتعون بقدر عال من القدرة الأخلاقية، كما أنهم استطاعوا تحقيق مستويات عالية من التنمية الأخلاقية، فهم يعتمدون على الفهم المتوازن والمصقل للتعقيدات الأخلاقية، وأيضا تقييم المشاكل الأخلاقية المحتملة من وجهات نظر متنوعة (Kuhnert & Lewis، 1987) وهو ما يعزوه كل من (Avolio et al.،2004; Hannah & Chan، 2004; Metcalfe & Shimamura، 1994; Zhu، 2006) .

إلى أن القادة الأصلاء يتمتعون بقدرات معرفية ضمنية متطورة والتي تمكنهم من تحديد ليس فحسب ما إذا كان ينبغي أن يدركوا المشاكل الأخلاقية المحتملة وإنما أيضا لتعكس أنماط تفكيرهم وتقييمهم لها.

وعليه، فإن القادة الأصلاء قادرون على إدراك المشـــاكل الأخلاقية المتعددة وذلك بالاعتماد على رؤى أخلاقية متنوعة إلى حد كبير (Kuhnert & Lewis، 1987; Zhu، .2006) والتي تمد القادة بالأساس لفهم الصعوبات والتعقيدات الضمنية في مشـــاكل القرار الأخلاقي المعقد، فالقادة الأصلاء أكثر استعدادا لإدراك التحيزات المحتملة والتي ربما تشوه الأحكام الأخلاقية.

بينما تشـــير الفعالية الأخلاقية إلى " اعتقاد الفرد أنه يتوافر لديه القدرات والمهارات والموارد والدافعية للقيام بسلوك أخلاقي معين" (Bandura، 1991) وهي تساعد على التنبؤ بالأداء الأخلاقي، كما تزيد من صعوبة المهمة الأخلاقية (وهي تعبر عن مستوى صعوبة أداء المهمة الأخلاقية والذي يتوقع الأفراد عنده أنهم قادرون على الأداء) والقوى الأخلاقية (وهي تعبر عن درجة التأكد من أن الأفراد تتوافر لديهم القدرة على الأداء عند مستوى معين من صعوبة المهمة الأخلاقية) والتـــي تؤثر جميعها على صنع القرار الأخلاقـــي (Luthans & Youssef، 2004) . ومن هنـــا، فإن الفعالية الأخلاقية للقادة الأصلاء تمكنهم من وضع الخيارات الأخلاقية الصعبة ومن تنفيذ القرارات الأخلاقية لمواجهتها (May et al.، 2003) .

وتشير الشـــجاعة الأدبية إلى "ثبات القائد على تحويل النوايا الأخلاقية إلى أفعال وتصرفات على الرغم من الضغوط الواقعة عليه ســـواء من داخل المنظمة أو خارجها للتصرف بشـــكل مخالف" (May et al.، 2003) فجدير بالذكر، أن الأفراد ذوي الشـــجاعة الأدبية قادرون على تطوير مجموعة من المعتقدات الأخلاقية عند مواجهة الأزمات الأخلاقية التي تحملها بيئة العمل (Furnham، 2002) وبالتالي، فإن الشـــجاعة الأدبية للقادة الأصلاء تمكنهم من مواجهة المعضلات والتحديات والاختبارات الأخلاقية، ولذا فأنهم قد يعانون من ذلك أو يجبرون على التضحية الشـــخصية للتوافق مع قيمهم السامية التي يؤمنون بها، فضلا عن أن الشجاعة الأدبية تدعم من اعتقاد القائد أنه قادر على مواجهة المعضلات الأخلاقية والتحديات بشكل كبير.

خاتمة

تــم من خلال هذا الفصل التعرض لمفهوم القيادة الأصيلة والتعرف على نشأته وتطوره وتعريفه وخصائصه، كما تم أيضا تناول من هم القادة الأصلاء وماهية الخصائص التي تميزهم عن غيرهم، كما تم أيضا التعرض لأهم القدرات النفســية التي ينبغي توافرها فيهم للاضطلاع بدورهم كقادة أصلاء، فضلا عن تناول مكونات القيادة الأصيلة وأبعادها وكذا النواتج التي تترتب عليها، فضلا عن استعراض العلاقة ما بين القيادة الأصيلة وغيرها من الأنماط القيادية الأخرى، بالإضافة الى تناول الرؤى الأخلاقية للقيادة الأصيلة.

References المراجع

* American Association of Critical-Care Nurses. (2005)، 2005 AACN Standards for Establishing and Sustaining Healthy Work Environments: A Journey to Excellence، American Association of Critical-Care Nurses، Aliso Viejo، CA، available at: www.aacn.org/AACN/pubpolcy.nsf/?vwdoc/workenv (accessed December 12، 2007).

* Atwater، L. E.، Ostroff، C.، Yammarino، F. J.، & W، F. J. (1998). Self-other agreement: Does it really matter? Personnel Psychology، 51(3)، 577- 598.

* Avolio، B. J.، & Gardner، W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly، 16(3)، 315- 338.

* Avolio، B. J.، Gardner، W. L.، Walumbwa، F. O.، Luthans، F.، & May، D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leader's impact follower attitudes and behaviors. Leadership Quarterly، 15(6)، 801- 823.

* Bandura، A. (1991). Social cognitive theory of moral thought and action. In W. M. Kurtines & J. L. Gewirtz (Eds.)، Handbook of moral behavior and development: Theory، research and applications، Vol. 1 (pp. 71- 129). Hillsdale، NJ: Erlbaum.

* Bandura، A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. Annual Review of Psychology، 52، 1 -26.

* Bass، B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

* Bass، B. M. (1998). Transformational leadership: Industrial، military، and educational George، W. (2003). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. San Francisco; Jossey Bass.impact. Mahwah، NJ: Erlbaum.

* Bass، B. M.، & Steidlmeier، P. (1999). Ethics، character، and authentic

transformational leadership behavior. The Leadership Quarterly، 10(2)، 181- 217.

* Bass، B. M.، & Yammarino، F. J. (1991). Congruence of self and others› leadership ratings of naval officers for understanding successful performance. Applied Psychology: An International Review، 40(4)، 437- 454.
* Berson، Y.، & Sosik، J. J. (2007). The relationship between self-other rating agreement and influence tactics and organizational processes. Group & Organization Management، 32(6)، 675- 698.
* Bhindi، N. & Duignan، P. (1997). Leadership for the new century: Authenticity، intentionality، spirituality and sensibility. Management and Administration Journal، 25 (2)، 117- 132.
* Block، P. (1993). Stewardship: Choosing service over self-interest. San Francisco: Berrett-Koehler.
* Brown، M. E.، Trevino، L. K.، & Harrison، D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes، 97(2)، 117 -134.
* Carver، C. S.، & Scheier، M. F. (2002). Optimism. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.)، Handbook of positive psychology: Oxford University Press.
* Chen، T.-Y.، Chang، P.-L.، & Yeh، C.-W. (2003). The study of career needs، career development programmes and job satisfaction levels of R&D personnel: The case of Taiwan. The International Journal of Human Resource Management، 14(6)، 1001- 1026.
* Church، A. H. (1997). Managerial self-awareness in high-performing individuals in organizations. Journal of Applied Psychology، 82(2)، 281 -292
* Conger، J. A. (1990). The Dark Side of Leadership. Organizational Dynamics، 19(2)، 44- 55.
* Cooper، C. D.، Scandura، T. A.، & Schriesheim، C. A. (2005، 2004). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. Paper presented at the Inaugural Meeting on Authentic Leadership

Development، Lincoln، NE.

* Coutu، D. L. (2002). How resilience works. Harvard Business Review، 80(5)، 46.

* Deci، E. L.، & Ryan، R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry، 11(4)، 227.

* Dirks، K. T.، & Ferrin، D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. Journal of Applied Psychology، 87(4)، 611- 628.

* Duval، T. S.، & Silvia، P. J. (2002). Self-awareness، probability of improvement، and the self-serving bias. Journal of Personality and Social Psychology، 82(1)، 49- 61.

* Eagly، A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? The Leadership Quarterly، 16(3)، 459474-

* Fletcher، C. (1997). Self-awareness - A neglected attribute in selection and assessment? International Journal of Selection and Assessment، 5(3)، 183 -187.

* Furnham، A. (2002). Managers as change agents. Journal of change management، 3(1)، 21 -29.

* Gardner، W. L.، & Avolio، B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. The Academy of Management Review، 23(1)، 3258-. Kets de Vries، Manfred F.R. and Balazs Katharina (2005).Organizations as Optical Illusions: A Clinical Perspective on Organizational Consultation. Organizational Dynamics، 34 (1)، 117-.

* Gardner، W. L.، Avolio، B. J.، & Walumbwa، F. O. (2005a). Authentic leadership development: Emergent themes and future directions. In W. L. Gardner، B. J. Avolio & F. O. Walumbwa (Eds.)، Authentic leadership theory and practice: Origins effects and development (Vol. 3). Oxford، UK: Elsevier Ltd.

* Gardner، W. L.، Avolio، B. J.، & Walumbwa، F. O. (Eds.). (2005b). authentic leadership theory and practice: Origins، effects and development (Vol. 3). Oxford، UK: Elsevier Ltd.

* Gentry، W. A.، Hannum، K. M.، Ekelund، B. Z.، & de Jong، A. (2007). A study of the discrepancy between self- and observer-ratings

on managerial derailment characteristics of European managers. European Journal of Work and Organizational Psychology، 16(3)، 295- 325.

* George، W. (2003). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. San Francisco: Jossey-Bass.

* Goffee، R.، & Jones، G. (2005). Managing authenticity. Harvard Business Review، 83(12)، 85- 94.

* Hannah، S. T.، & Lester، P. B. (2009). A multilevel approach to building and leading learning organizations. The Leadership Quarterly، 20(1)، 34- 48.

* Harter، S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.)، Handbook of positive psychology (pp. 382394-). New York: Oxford University Press. Turner، N.، Barling، J.، & Zacharatos، A. (2002). Positive psychology at work. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.)، Handbook of positive psychology (pp. 715728-). New York: Oxford University Press.

* Hollander، E. P. (1992). Leadership، followership، self، and others. The Leadership Quarterly، 3، 43–54.

* Howell، J. M.، & Shamir، B. (2005). Followers' role in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. Academy of Management Review، 30، 96–112.

* Ilies، R.، Morgeson، F. P.، & Nahrgang، J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. The Leadership Quarterly، 16(3)، 373- 394.

* Judge، T. A.، & Piccolo، R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology، 89(5)، 755- 768.

* Kerfoot، K. (2006). Authentic leadership. Medsurg Nursing، 15(5)، 319- 320.

* Kernis، M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. Psychological Inquiry، 14(1)، 126-.

* Kuhnert، K. W.، & Lewis، P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. Academy of Management، 12، 648 –657.

* Logan، C; Allen، S; Kurien، A & Flint، D. (2007). Distributed e-learning in Art،Design، Media: an investigation into current practice. York: Art Design Media Subject Centre – Higher Education Academy.

* Lowe، K. B.، Kroeck، K.، & Sivasubramaniam، N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. The Leadership Quarterly، 7(3)، 385- 425.

* Luthans F.، & Youssef، C.M. (2004). Human، social، and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage، Organizational Dynamics، 33(2)، 143- 160.

* Luthans، F.، & Avolio، B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron، J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.)، Positive organizational scholarship (pp. 241258-). San Francisco: Berret-Koehler Publishers Inc.

* Luthans، F.، Avolio، B. J.، Avey، J. B.، & Norman، S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction Personnel Psychology، 60(3)، 541- 572.

* May، D.، Chan، A.، Hodges، T.، & Avolio، B. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. Organizational Dynamics، 32(3)، 247- 260.

* Maddux، J. E. (2002). Self-efficacy: The power of believing you can. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.)، Handbook of positive psychology (pp. 277287-): Oxford University Press.

* Masten، A. S.، & Reed، M.-G. J. (2002). Resilience in development. In C. S. Carver & M. F. Scheier (Eds.)، Handbook of positive psychology: Oxford University Press.

* Mayer، J.D.، Salovey، P.، & Caruso، D.R. (2004). Emotional intelligence: theory، findings and implications. Psychological Inquiry، 60، 197- 215.

* Metcalfe، J.، & Shimamura، A. (1994). Metacognition: Knowing about knowing. Cambridge، MA: MIT Press

* Michie، S.، & Gooty، J. (2005). Values، emotions، and authenticity: Will the real leader please stand up? The Leadership Quarterly، 16، 441 -457.

* Peterson، C. (2000). The future of optimism. American Psychologist، 55(1)، 44- 55.

* Peterson، S. J.، & Luthans، F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders Leadership & Organization Development 24(1)، 26- 31.

* Peterson، S. J.، Walumbwa، F. O.، Kristin، B.، & Jason، M. (2009). CEO Positive Psychological Traits، Transformational Leadership، and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms. Journal of Management، 35(2)، 348- 368.

* Piccolo، R. F.، Greenbaum، R.، den Hartog، D. N.، & Folger، R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. Journal of Organizational Behavior، 31(2278-259 ،(3-.

* Price، T. L. (2003). The ethics of authentic transformational leadershipp. The Leadership Quarterly، 14، 67–81.

* Ryff، C. D.، Keyes، C. L. M.، & Hughes، D. L. (2003). Status Inequalities، Perceived Discrimination، and Eudaimonic Well-Being: Do the Challenges of Minority Life Hone Purpose and Growth? Journal of Health and Social Behavior، 44(3)، 275- 291.

* Salmela، V. (2005). Interview at PricewaterhouseCoopers Corporate Finance. Helsinki، 20.10.2005. Sandalkhan Bakatjan، S. Arikan M.

* Shamir، B.، & Eilam، G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. The Leadership Quarterly، 16(3)، 395 -417.

* Snyder، C. R.، Rand، K. L.، & Sigmon، D. R. (2002). Hope theory: A member of the positive psychology family. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.)، Handbook of positive psychology (pp. 257276-). New York: Oxford University Press.

* Sosik، J. J.، & Megerian، L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. Group & Organization Management، 24(3)، 367 -390.

* Sparrowe، R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. The Leadership Quarterly، 16(3)، 419 -439.

* Toor، S.R. and Ofori، G. (2008).Leadership in the construction industry: agenda for authentic leadership. International Journal of Project Management، 26 (6)،620- 30.
* Walumbwa، F. O.، Avolio، B. J.، Gardner، W. L.، Wernsing، T. S.، & Peterson، S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. Journal of Management، 34(1)، 89- 126.
* Wheatley، M. (1992). Leadership and the new science: Learning about organization from an orderly universe. San Francisco: Berrett-Koehler
* Wood 2007 — D. Wood. (2007). Using PRISM to compare the explanatory value of general and role-contextualized trait ratings، Journal of Personality 75، 1103 -1126.
* Zhu، W. (2006). Authentic leadership and follower moral decision intention: Role of follower moral identity. Unpublished doctoral dissertation، The University of Nebraska – Lincol.



الفصل الرابع

القيادة الأخلاقية

إعداد: د.خالد بن عبدالعزيز الشملان

مقدمة.

١. نشأة القيادة الأخلاقية.
٢. الأخلاقيات في الإدارة.
٣. مفهوم القيادة الأخلاقية.
٤. أهمية القيادة الأخلاقية.
٥. مداخل دراسة القيادة الأخلاقية.
٦. قياس القيادة الأخلاقية.
٧. أبعاد القيادة الأخلاقية.
٨. نماذج القيادة الأخلاقية.
٩. الخاتمة والتوصيات.



مقدمة

تشـكل منظومة القيم الأخلاقية أحد أهم مقومات المواطنة الصالحة في الدول، ومصدراً مهماً من مصادر السـلوك الحضاري المتطور، وإن كان يظهر أثرها بشـكل أكبر لدى القيادات الإدارية؛ حيث أن ممارستهم لقيم معين تجعل التابعـين يرون فيها نموذجاً يحتذى بـه، بل قد يجده البعض قوانين غير مكتوبة ذلـك أن القائد يعد وكيلاً للمنظمة في تعاملاتها مع الموظفين؛ فالقيادة تعدُّ كما يرى العامري «أحد أهم العوامل المؤثرة في بلورة البيئة التنظيمية، وتكوين المبـادئ والقيم الثقافية للمنظمة وأعضائها» (٢٠٠٢، ص٢٤)؛ لذلك نجد أن من المفاهيم الحديثة التي أخذت في الظهور في مجال القيادة مؤخرًا، مفهوم القيادة الأخلاقية؛ حيث إن القيادة الناجحة تتطلَّب مراعاة الجانب الأخلاقي إلى جانب المعرفـة الفنية والفكرية، وأن نجاح القيادات في أداء أعمالهم يتوقف على مدى التزامهم الأخلاقي في تحقيق أهداف منظماتهم؛ ومما يؤكد ذلك أن من أهداف خطط التنمية بالمملكة تطوير قدرات الشباب الريادية والمعرفية ورفع كفاءتهم للإسـهام في التنمية وذلك من خلال تأصيل ثقافة العمل وأخلاقياته، وتعزيز الرقابة الذاتية بالقيم الدينية والأخلاقية والتربوية. حيث تبرز تلك القيم وتتضح في اتجاهات الموظفين وسـلوكياتهم نحو القضايا المختلفة ذات الابعاد الأخلاقية والتي يصعب النظر لها بمنظور واحد دون وجود مواثيق مدونات أخلاقية للتعامل معها، مما جعل الإدارة أمام حالات معقدة من صعوبة الحكم بما هو صواب، وما هو خطأ من الناحية الأخلاقية، خصوصًا إذا كانت هذه القرارات الإدارية سليمة قانونيًّا؛ لكنها غير ملائمة أخلاقيًّا.

١/ نشأة القيادة الأخلاقية:

يرى لوتون وبايـز (Lawton& Paez، 2015: 460) أن القيادة والأخلاقيات يعدّان مكملين لبعضهما بعضًا؛ للتوفيق بين مصالح الأفراد، والمنظمة، والمجتمع

الذي تنتمي إليه؛ ولذلك جاء الاهتمام بالبُعد الأخلاقي للقيادة الإدارية؛ لإسهامه بطريقة غير مباشرة في ترشيد قرارات صانعي القرارات الإدارية، خاصة القرارات التي لا تستند إلى تعليمات، أو أنظمة، أو قوانين، وإنما تعتمد على الاجتهادات الفردية والجماعية للقادة الإداريين من صُنّاع القرارات الإدارية (الطراونة، ٢٠١٢).

كما أن النمو المعقّد للمنظمات، صاحبه قلة اهتمام بالجانب الأخلاقي؛ مما أدّى إلى انعكاس الأثر السلبي على المنظمة؛ وبذلك فإن تسليط الضوء على الأخلاقيات، ودورها في تحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة بات ضروريًّا؛ لأن هذا الخلل في النظام الأخلاقي للمنظمات لا يمكن إصلاحه عن طريق التشريعات، والقوانين، والمدونات الأخلاقية فقط؛ بل يجب أن يكون للقيادة دور في ذلك؛ وبالتالي ظهرت النداءات التي تطالب بضرورة دراسة موضوع القيادة الأخلاقية، والتعرف أكثر على تبعياتها ومخرجاتها، وأثرها في العملية الإدارية والبيئة التنظيمية للمنظمة (Sutherland، 2010: 5) .

ومع تزايد الحاجة لمراعاة تلك الجوانب الأخلاقية؛ أصبح من الممارسات الاعتيادية في المنظمات أن تصدر مدونات أخلاقية Code of Ethics ؛ تكون بمثابة مرشد أخلاقي للعاملين فيها فيما يجب عمله وما لا يجب؛ وهذا ما دعا إلى وجود قيادات أخلاقية تؤكد تلك القيم والمبادئ الأخلاقية التي تلتزم بها (نجم، ٢٠١١: ٣٥٣).

ويرى بيرنز (Burns، 1978) أن القيادة التحولية قيادة أخلاقية؛ لأن القيادة التحولية تُلهم الأتباع أن ينظروا إلى أبعد من مصالحهم الشخصية، وأن يعملوا معًا من أجل هدف مشترك؛ لكن باس (Bass، 1985) ردَّ على ذلك، بأن القيادة التحولية يمكنها أن تكون قيادة أخلاقية أو غير أخلاقية، وأن ذلك يعتمد أساسًا على الهدف أو الحافز الذاتي عند القائد.

وتتشابه القيادة الأخلاقية مع التحويلية في الاهتمام بتنمية المرؤوسين؛ إذ ارتبطت القيادة الأخلاقية بعنصرين من عناصر القيادة التحويلية ومكوّنات، وهما التاثير المثالي بشكل رئيس كونها قيادة اجتماعية ملهمة، والاهتمام الفردي بشكل ثانوي (Brown et al. 2005; Walumbwa، et al.،2008: 102) . بل أن

بعض الباحثين (Ciulla،2004) نقلاً عن (داوني،٢٠١٣:٢٣٢) يرون أن القيادة التحويلية رديف للقيادة الأخلاقية وذلك لأنها تقوم على مجموعة من الافتراضات الأخلاقية عن العلاقة بين القادة والأتباع، وأن على القادة أن يعملوا على مستوى الحاجات والقيم العليا كي يتمكنوا من رفع مستوى الوعي الأخلاقي لدى الأتباع تمهيداً لتحويلهم إلى قادة.

وفي القيادة التحويلية يعمل القادة على الحصول على الكثير من أتباعهم برفع مستوى الوعي بأهمية أعمالهم، وبإقناعهم بتسخير مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة ومهمتها، وبرفع توقعات الإنجاز إلى آفاق أعلى، فهي قيادة تتأسس على العلاقات صريحة كانت أم ضمنية بغرض التغيير (ديم وهيوستن، ٢٠١٣: ٦٣). ومن خصائص القائد التحويلي إظهار مشاعر الاحترام، وبناء الثقة المتبادلة مع مرؤسيه؛ إذ يمكن – كما يرى رشيد (٢٠٠٣: ٤٧٥)- للمرء أن يقود الآخرين للتغيير إذا جعلهم مستعدين لاتباعه؛ بكونه قدوة وأسوة يتحذون بها ويحاكونها، ويحاولون التماهي معها؛ لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة، ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكًا أخلاقيًّا رفيعًا. وهم لا يستغلون مناصبهم وقدراتهم القيادية لتحقيق مكاسب شخصية؛ بل يوجّهون قدراتهم للاستفادة من إمكانيات أتباعهم ، وتحقيق أهداف المنظمة. وتتمثّل في قدرة القائد على بناء الثقة فيه، وتقديره من قِبل اتباع، من خلال الاستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يتمسّكوا بالمعايير الأخلاقية (حميدي، ٢٠١٤: ٣٧٠). وتفتقد القيادة التحويلية لممارسة السلوكيات الأخلاقية للقائد الأخلاقي، مثل توضيح المعايير الأخلاقية، والمكافأة للممارسات الأخلاقية، والعقوبة للممارسات اللاأخلاقية (Walumbwa et al.، 2009) .

كما ترتبط القيادة الأخلاقية من خلال عملية التبادل بين القائد الأخلاقي والمرؤوسين بالقيادة التبادلية المرتكزة على علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والمرؤوسين، فبامتثال التابع للقائد وقبوله بسلطته؛ يحصل على المكافآت، التي تعدُّ بمثابة نوع من القيادة القائم على فكرة وجود سلسلة من المنافع المتبادلة، والوعود

المشـــتركة بين القائد والعاملين. ويبقى عيب القيادة التبادلية هو أن التطبيق له اتجــاه واحد من القائد نحو الموظف، مما ينظر إلى علاقة القائد بأحد الموظفين بمعزل عن علاقاته مع الآخرين ومعايير بناء الفريق التنفيذي (ديمر وهيوستن، ٢٠١٣: ٦٣)، كما أنها علاقة مؤقتة قائمة على المنافع المادية والمصالح الذاتية؛ لأن الامتثال السلوكي يحدث عند الممارسات التي من شأنها تعظيم المصالح المتبادلة (Bass، 1985:27 ؛ وصالح وآخرون، ٢٠١٣: ٦١)؛ وبالتالي فإن القيادة الأخلاقية تنادي بضرورة تطوير المنظمات لمعايير عمل أكثر رقيًّا، توفّر التوازن بين كفاءة الأعمال وأخلاقياتها، والذهاب لأبعد من معايير الكفاءة، وتحسين الأداء والفعالية، ليشمل الالتزام بالمثل والمبادئ الأخلاقية، ودعم التزام المرؤوسين بشكل مخطط ومدروسٍ بالطريقة نفســها التي يتم التعامل فيها مع الأولويات التنظيمية الأخرى، وصولًا إلى تشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية تهدف إلى بناء المؤسسة الأخلاقية القائمة على الثقة المتبادلة بين كافة الأطراف (الكريم، ٢٠١٥: ٢٣٣).

وهذا التطور لم يكن ليخرج مفهوم القيادة الأخلاقية بهذه الصيغة، لولا وجود بيئة خارجية محفّــزة، أظهرت اهتمام منظّري الإدارة المتزايد بموضوع الأخلاقيات، الذي بدأ منذ العقد السابع من القرن الماضي الميلادي. ولعل الأزمات السياسية الكبرى في الدول العظمى هي الدافع إلى الاهتمام بالأخلاقيات الوظيفية؛ حيث اتســع نطاق الاهتمام بالمســالك الأخلاقية للموظفين ليشمل وضع مواثيق على مســتوى الدولة، تهدف إلى أن تكون نبراسًا يستدلّ به لجميع الموظفين (العنزي والعديم، ٢٠٠٦: ٨٤). وقد تزايد اهتمام الدارســين الأكاديميين واهتمام الحكومات في الدول الغربية بهذه المسألة اهتمامًا كبيرًا؛ حتى إن بعض الحكومات عكفت على وضع التشريعات الجديدة التي تضبط أخلاقيات العمل الحكومي (السكارنة،٢٠٠٩م : ٩٥)، وهذا ما سيتم تناوله في المبحث القادم.

٢/ الأخلاقيات في الإدارة:

عنــد الحديث عن مفهوم الأخلاقيات في الإدارة، نجد أن الخُلق لغة: لفظ يُطلق على الطبع أو السجية، ويشكّل صورة الإنسان الباطنة، مثلما يُشكّل الخْلق

صورة الإنسان الظاهرة (ابن منظور، د. ت). ويعرّفها (الجرجاني، ١٣٩٢) بأنها: «عبارة عن هيئة للنفس، راسخة في النفس، تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروِيَّة، فإن كان الصادر عنها الأفعال الحسنة؛ كانت الهيئة خلقًا حسنًا، وإن كان الصادر منها الأفعال القبيحة سُمّيت الهيئة التي هي مصدر ذلك خلقًا سيئًا» : ١٠١. والخلق أمر حسن أو قبيح داخل النفس، تصدر عنه الأفعال بتلقائية من غير حاجة لتفكر وتروٍّ؛ فكأنه طبيعة وصفة، فمن يبذل المال بطيب نفس؛ اتصف بخلق الكرم، على خلاف من يتكلف عند البذل؛ فهو متخلق بصفة الكرم. والذي جاء بالحديث الشريف: «وإنما الحلم بالتحلم، ومن يتحرّ الخير يُعطه» (أخرجه الطبراني في المعجم الأوسط، ١١٨/٣، وصححه الألباني في صحيح الجامع الصغير، رقم ٢٣٢٨). وتظهر هذه الأخلاق الكامنة في نفس الإنسان، سواء في الحديث، أو السلوك، أو المظهر، أو الصحبة المختارة، وكما قال زهير بن أبي سلمى:

ومهما تكن عند امرئ من خليقة وإن خالها تخفى على الناس تُعلم

فالأخلاق «مجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد، أو ما هو سيء، والتمييز بين ما هو صواب، وما هو خطأ» (نجم،٢٠١١، ٣٠٨). ويلاحظ في هذا التعريف أنه ربط تمييز المعايير بما يعتمده المجتمع وليس الفرد، فخرج بذلك من النظرة الغربية للأخلاق التي تركّز على الفردية، وتُقلّل من المعايير والضوابط المجتمعية التي تحكم اتخاذ القرار، والتي تظهر في تعريف تومسون (في: جي شافريتز،٢٠١٠م : ٥٥١)، الذي يرى أنها «المعايير التي تحدد الحقوق والواجبات التي يجب أن تُحترم عند التعامل مع الآخرين، والظروف التي يمكن أن تحققها الممارسات الجماعية والسياسات». ويجب أن تخدم المبادئ الأخلاقية كل فرد، ولا تقتصر على فئة محددة دون تفرقة لعرق، أو طبقة اجتماعية أو جنسية، وأن الأحكام الأخلاقية تفترض أن يصدر فرد الحكم، أو أن تصدر الأحكام على فرد.

ويتضح من التعاريف السابقة، أن الأخلاق تتصف بالصفات التالية (الطراونة،٢٠١٢م،٣٠): صفة من صفات النفس الراسخة، شاملة للحسن والقبيح

من الأعمال، تعني القدرة على القيام بالأفعال الحسـنة والقبيحة، متصلة بعمل الفرد: خيره وشره، وترتبط بالظاهر من السـلوك، والباطن من النية، كما تشمل سمات فطرية وأخرى مكتسبة.

وقد حاول العديد من النظريات الغربية تفسـير الأخلاق Morals ، مثل: نظرية الموقف التي تقوم على أنه ليس هناك حكم يمكـن أن يغطي جميع المواقف، وأنه لا بد من النظر إلى الظروف التي تحدّد ما إذا كان هذا العمل صحيحًا أم لا؛ وبذلك فإن صياغة المدونات الأخلاقية يجب أن يتم بمرونة لا تكسر تلك المعايير طبقًا للموقف. كما أن النظرية الغائية حاولت الحكم على العمل الأخلاقي، بالتركيز على النتيجة الأفضل للإنسان الذي يتخذ القرار، وما القرار الأكثر تحقيقًا لمصلحته. فالخلق الذي يجلب المنفعة لابد من ممارسـته؛ حتى لو كانت تلك المنفعة تضرّ بالآخرين، ما دامت في ظل القانون، وشاعت عبارة (القانون لا يحمي المغفلين). كما فسرت النظريات الغربية الأخلاق باتجاه نظريـة الفائـدة Utilitarianism ، بالبحث عن العمل الأفضل لأكبر عدد ممكن من الناس، والتي تُنسب إلى (جون سيتورات ميل)، وهو صعب التطبيق على أرض الواقع؛ بسبب صعوبة التنبؤ بالنتائج، ومعرفة أي قرار سـيحمل أكبر فائدة ممكنة لمن يشـملهم القرار. كما حاولت نظريات أخرى تفسـير الأخلاق، مثل: نظرية الواجبات الأدبيـة Deontological theory، أو نظرية الدافع Emotivism ؛ حيث تحكم المشاعر نحو العمل صحته من خطئه، كما في الحديث النبوي: "والإثم ما حاك في نفسـك، وكرهت أن يطلع عليه الناس". وحاولت النظرية الوجودية Existentionalism ، للفيلسوف الفرنسي جان بول سارتر، التي ترى أن الأحكام لا يمكن إثبات أنها خاطئة؛ فهي صحيحة بشـكل متسـاوٍ انطلاقًا من كون الإنسان جاء إلى الوجود بالصدفة، فهو يحدد جوهره ومخبره؛ وبالتالي فلا تنطبق تلك النظرية عند التطبيق على المجتمعات الإسلامية.

والنظرية النسـبية التي تقوم على أنـه ليس هناك مبادئ أخلاقية مقبولة عالميًّا، فالقرارات الأخلاقية تقوم على ما هو مقبول في وقت معين، ومكان معين، وشعب معين. والأخلاق ليست ثابتة، فالعدل قد يكون مطلوبًا في بعض الأحوال، ثم

يمكن أن يصبح في أحوال أخرى مرفوضًا. أو نظرية الموقف التي تقوم على أنه ليس هناك حكم يمكن أن يغطي جميع المواقف، وأنه لا بد من النظر إلى الظروف التي تحدّد ما إذا كان هذا العمل صحيحًا أم لا؛ وبذلك فإن صياغة المدونات الأخلاقية يجب أن يتم بمرونة لا تكسر تلك المعايير طبقًا للموقف.

ويلاحظ من خلال استعراض تلك النظريات، أنها جاءت بناءً على الثقافة الغربية، وحاولت بشكل أو بآخر تبرير بعض الممارسات غير الأخلاقية، من خلال الانطلاق بكون الغاية تبرر الوسيلة؛ وهو ما سبب في وقت لاحق فضيحة ووترجيت، وغيرها من الفضائح الأخلاقية في مؤسسات الأعمال أو في المؤسسات الحكومية.

ويرى (روكمان، ٢٠١٠) أن معظم الدراسات التي أجريت في مجال الأخلاقيات بالإدارة قد تم تبنيها بناء على الخبرات والتجارب التي تمت في الولايات المتحدة وأوروبا، خاصة من الفكر البروتستانتي، ومع ذلك فإن تأثير هذه الأخلاقيات المستمدة من الفكر البروتستانتي كانت منحصرة في المجتمعات غير الإسلامية. ومن المهم بيان وجهة نظرة أخرى عن الأخلاقيات، وهي النظرة الإسلامية المستمدة من القرآن والسنة النبوية؛ على الرغم من وجود تشابهات بين أخلاقيات العمل الإسلامي وأخلاقيات العمل البروتستانتي، من حيث: التركيز على العمل المستمر، والالتزام، والمثابرة على العمل، والحثّ على الإبداع، وتجنّب كسب المال غير المشروع، والتعاون والتنافس في مكان العمل. وخلصت دراسة (عبو النقار وحكمت، ٢٠١١م) إلى أن هناك غموضًا فكريًّا بين ما تم انتشاره واعتماده من قِبل المنظمات في البيئات الأجنبية في مجال القيادة وأخلاقياتها، وما هو معتمدَ في بيئتنا الداخلية، التي انصرفت معتمدة من الإرث القيمي، والممارسات الموروثة، والنصائح السائدة في توجيه العاملين؛ حيث يتعامل بعض المديرين بصفتهم الرسمية غير القيادية مع القوى الظاهرة من الموارد البشرية، متناسين القوى غير الظاهرة من العاملين، التي تكاد تكون أكثر وفرة ومسؤولية إذا ما تم اكتشاف مفاتيح التعامل معها وتشغيلها.

ويؤكد (الشقحاء، ٢٠٠٤: ٤٤) أنه بالرغم من أن الأخلاق مسألة مثاليات شخصية؛ لكن التقيد بها في الإطار العام لا ينبغي أن يعدُّ مسألة شخصية.

فالأخلاق أيضًا مسـؤولية اجتماعية، ليس للفرد أن يحترمها متى شاء، ويتجاهلها إذا شاء. وكونها كذلك يحتّم أن ينظر إليها بوصفها التزامات أدبية وقانونية تحكم السلوك، وتقرر مدى سلامة التصرف؛ ويقتضي هذا ألا يعدّ التصرف سليمًا، وصوابًا، ومشروعًا إلا إذا وافق المفهوم العام للعرف والنظام الأخلاقي في المجتمع وطابقـه. وهكذا فيمكن أن تؤدي الأخـلاق وظيفتها في المجتمع؛ بوصفها عاملًا حاسمًا ومصيريًّا في حفظ أمنه واستقراره.

وتفرّق (خضر، ٢٠٠٨: ٤٨) بين السـلوك الخلقي Moral (الفضائل والآداب)، والسـلوك الأخلاقي Ethical؛ حيث إن الأول ما تتصرّف الثقافة بمقتضاه بالفعل، بينما الثاني هو ما تبتغيه الثقافة أن يكون؛ ومن ثمَّ فإن الأخلاقيات Ethics تتضمّن الأخلاق المعيارية لوضع قانون أخلاقي للسلوك، وتبيّن ما يستحق أن يكون. كما يرى ياغي (٢٠١٢: ٧) أن الأخلاقيات محاولة منظمة بطريقة ما؛ لتحديد القواعد التي ينبغي أن تحكم السلوك البشري، بينما الأخلاق Moral هي ما تُعبّر عن القيم التـي يُعدّها أفراد المجتمع مهمة. والأخلاق جزء من منظومة القيم الموجودة بداخل الإنسان، وهي خاصية موجودة في كل إنسان؛ على خلاف الأخلاقيات Ethical ، التي تُعدّ سـلوكيات أو تُصرّفات محددة يُحدّدها طرف خارجي: إما منظمة أو مجتمع؛ وبناء عليها تمارس تصرفات الإنسـان الخارجية، مثل مدونات الأخلاق التي تضعها المنظمات بوضع مجموعة معايير بوصفها مقياسًا للتصرف. وبناء على هذا فالسلوك الخارجي هو المقصود في الأخلاقيات، والذي يُعزّزه منظومة القيم الداخلية.

ويرصد (بلعباس، ٢٠٠٠: ٧٦) عددًا من الفروق بين الأخلاق Moral والأخلاقيات Ethics في الكتابات الغربية، كما يتضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١)

الفروق بين الأخلاق والأخلاقيات في الكتابات الغربية.

الأخلاق Moral	الأخلاقيات Ethics
لها بُعد مطلق غير قابل للنقد والتغيير	لها بُعد نسبي قابل للتعديل والتكييف
تحمل دلالة دينية	لا تحمل دلالة دينية
ترتبط بالإيمان	تخاطب الضمير
تصدر من الأعلى (مصدر سماوي)	تنبع من الذات الفردية (مصدر إنساني)
تقيد	تدفع إلى المسؤولية
تأمر (ما يجب فعله)	تقترح (ما ينبغي فعله)
تتعلق بتعارض الخير والشر	تتعلق بالتمييز بين الحسن والسيئ
تحكم وتقضي	توجّه وتشعر بالمسؤولية
أحكام وواجبات	توجيهات وإرشادات
ترتبط بالقيم (ما يجب أن يكون)	مرتبطة بالأفعال (ما هو كائن)
ترتبط بالدين، والعادات، والتقاليد	ترتبط بالسلوك الذي يتكيّف مع ظروف البيئة التي يعيش فيها.

ولذلك نجد أن أغلب المنظمات الدولية المعنية بالأخلاقيات تلتزم بكلمة (Ethical)، مثل:

- برنامج منظمة اليونسكو لأخلاقيات العلوم والتقنية.

UNESCO's programme of Ethics of Science and Technology

- اللجنة العالمية المعنية بأخلاقيات المعارف العلمية والتقنية COMEST

World Commission on the Ethics of Scientific Knowledge and Technology

- المجموعة الأوربية المعنية بأخلاقيات العلوم والتقنية الجديدة EGE

The European Group on Ethics in Science and New Technologies

ويشير بلاك (Black، 2013: 2) إلى أن مثل هذه الفروق تُمثّل اختلافات بسيطة في إطار التطبيق العملي، ويتجلّى هذا الفرق في أن بعضهم يرى أن الشخص الذي لا يتصرّف وفق المحددات والمنطلقات الأخلاقية للشركة Ethics ؛ فإن ما يقوم به يعدُّ غير أخلاقي. وتختلف هذه المحددات والمنطلقات الأخلاقية

من شركة إلى شركة؛ لكن الأخلاق Morals لا تتغير. وتشير الأخلاقيات Ethics إلى سلوكيات مجموعة أو شركة، بينما ترتبط الأخلاق Morals بسمات وخصال متعذرة في شخصية الفرد؛ ولكن هذه المعايير الأخلاقية تنعكس على أدائه، وتبرز بصورة جلية في سلوكياته في العمل، خصوصًا عندما يواجه مشكلة، مثل فضيحة شركة إنرون للطاقة في أمريكا مؤخرًا. والعلاقة قائمة بين الأخلاق والأخلاقيات في عمل المنظمات.

ويُعرّف تقرير لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة في الأمم المتحدة الأخلاقيات (٢٠١٥) بأنها: "مجال عملي ومعياري يهدف إلى تحديد الكيفية التي ينبغي أن يتصرّف بها الأشخاص، وفقًا لمعايير الأخلاق والنزاهة" ص٥. ويرى (دياب، ٢٠١٤) بأنها "محاولة منظمة عبر استخدام السبب لإعطاء قيمة للخير، فردية واجتماعية، طريقة ما، لتحديد القواعد التي ينبغي أن تحكم السلوك البشري" ص ٦٩.

ويعرف (ياغي، ٢٠١٢: ١٥) الأخلاقيات بأنها: "مجموعة من المبادئ والقواعد التي تشكل معياراً للسلوك الفردي سواءً في التنظيم الإداري أم الاجتماعي"، ويتفق معه كلاً من: (السكارنة، ٢٠٠٩: ٢٠) بأنها: "مجموعة من المبادئ والمعايير والمعتقدات التي تعتبر أساساً ومرجعاً للسلوك المستحب الذي يتعهد الفرد بالالتزام به"، والعثيمين (١٩٩٣) بأنها: "القواعد والمبادئ والقيم والمعايير التي تعتبر أساساً لسلوك العاملين المستحب التي يجب عليهم الالتزام بها وعدم الخروج عليها" ص٤٢.

ويرى (نجم والمبيضين،٢٠١٠م :١٧٤) أن الاهتمام المتزايد بالجوانب الأخلاقية في الإدارة جاء لعدة أسباب، منها:

- أدّت التنافسية إلى أن المنظمات أصبحت في تصرفاتها وصفقاتها أقل أخلاقية مما كانت عليه في السابق، وأن سوء التصرف الأخلاقي من قِبل الإدارة يُحمّل المنظمة تكلفة عالية على المنظمة والمجتمع برمته.

- اهتمام منظمات الأعمال بالربحية، دون الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية والمعنوية؛ ومن ثمّ فهناك عدم مراعاة للبُعد الأخلاقي في القرارات والعمليات الإدارية المختلفة. والقرارات الجيدة أو القرارات السيئة قد تكون من الناحية المادية لها العائد أو التكلفة نفسها؛ لكنها ذات قيمة أخلاقية متباينة.
- تعقّدت المصالح وتداخلت مع التقدّم التقني في المنظمات؛ مما جعل الإدارة أمام حالات معقدة من صعوبة الحكم بما هو صواب وما هو خطأ من الناحية الأخلاقية، خصوصًا إذا كانت القرارات الإدارية سلمية قانونيًّا؛ لكن يرى بعضهم عدم ملاءمتها أخلاقيًّا.
- أفرزت العولمة اتساع نطاق المنظمات العامة، وزيادة كبيرة في أعداد الموظفين والمديرين، وتعدد الجنسيات؛ مما جعلها عرضة لانتهاكات وممارسات لا أخلاقية مُخلّة بالمصلحة العامة، مثل التمييز العنصري، أو التحرّش الجنسي.
- وجود الأسباب المؤدية إلى المعضلات الأخلاقية وقوتها، فالأفراد - سواء في الإدارة، أو في الوظائف الأخرى التابعة لها - هناك أسباب عديدة تدفعهم إلى الانتهاكات الأخلاقية، مثل الكسب الشخصي، والضغوط التنافسية، والتعارض فيما بين الثقافات، ونقص المعرفة. ويضيف (الغالبي والعامري، ٢٠٠٨: ١٥٤) أن العصر الحالي المتسم بعدم الاستقرار؛ يجعل المزيد من التحديات أمام اتخاذ القرارات، ومدى توافقها مع السياسات وتوجهات القادة والأعراف.

وقد ظهرت الفضائح الأخلاقية لبعض الشركات على السطح، بوصفها نتائج لأزمة الرهن العقاري، مثل: Worldcom، AIG، Nortel، Lehman Brother (Bedi، 2015: 1) ، وانهيار شركات كبرى، مثل شركة إنرون Enron في نهاية عام ٢٠٠١، التي تُعدّ من أبرز وآخر الشركات التي سقطت نتيجة العديد من العوامل، لعل من أبرزها فقدان الكثير من الأخلاقيات والسلوكيات التي كان ينبغي أن تتحلّى بها إدارة الشركة.

(روكمان، ٢٠١٠: ٤؛ والمعتاز، ٢٠٠٨: ٢٦٢ ؛ Wirba and El- Zoubi، 2015: 40) .

أمـا في القطاع الحكومي فقد كان تركيز تطور الإدارة العامة من ثلاثينات القرن العشرين ينصب على تركيز السلطة في الجهاز التنفيذي، وعندما حدثت فضيحة ووترجيت في أمريكا، أعطت مثالاً لما يمكن أن يحدث إذا أسيئ استخدام السلطة المركزية، وبناء على طلب من لجنة بالكونجرس قامت مجموعة من الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة برئاسة فريدريك موشير بدراسة الوضع وتقديم تقرير بتجاوزات إدارة نيكسون في استخدام السلطة التنفيذية والإدارية، وعلى الرغـم من وجود الأنظمة الأخلاقية فإن التقرير رأى وجود الحاجة لأنظمة أكثر فعالية، فالتقرير أعاد إدخال الاهتمام بالأخلاق في الإدارة العامة وتشجيع ظهور عدد من الأدبيات في هذا الخصوص، فقامت كل من الجمعية الأمريكية للإدارة العامة بتطوير وتعديل قواعد أخلاقية في الثمانينات، كذلك وجهت أدبيات الإدارة العامة اهتماماً رئيسياً بالأخلاقيات، وفي عام ١٩٨٤ تبنت الجمعية الأمريكية للإدارة العامة لائحة الأخلاقيات (جي شافريتز،٢٠١٠م: ٢٤٨)

ويوضّح العنزي والعديم (٢٠٠٦: ٨٦)، أن ارتفاع الأصوات المنادية بتعظيم قواعد السلوك الأخلاقي في الخدمة العامة؛ كانت نتيجة للعديد من الأسباب، الأول: تزايد الفســاد في الحكومة بدرجة كبيرة؛ إذ إن استلام الرشــاوى من قِبل المسؤولين الحكوميين أصبح ظاهرة عامة في جميع أنحاء العالم. الثــاني: لا يوارب الناس حول الفســاد الحكومي أنه لا أخلاقي ولا يُقرّه أحد. الثالث: أن الفســاد الحكومي مسألة سياسية ذات سعة كبيرة، ووصلت إلى مرحلة التشبع. الرابع: يتزايد الاتجاه إلى تنظيم المسائل المتعلقة بقواعد السلوك في العمل الحكومي، خصوصًا أن الأنظمة الحكومية لا يمكنها أن تستوعب جميع الحالات، في ظلّ المتغيرات المتسارعة والمعقدة، والحاجة إلى الاســتجابة الفاعلة والفورية لمتطلبات المواطنين، واحتواء التغيرات التقنية، والتحديات الاقتصادية والمشكلات الاجتماعية. ومصدر خطورة إساءة استخدام السلطة، أنه يتم في معظم الأحيان تغليفها بإجراءات ورقية شكلية؛ لتبدو في ظاهرها ملتزمة بالنظام؛ ولكنها في واقع الأمر مخالفة له ولمقاصده (الشيحة، ٢٠١٥).

ويرى (الشــهري، ٢٠٠٩) وجود علاقة وثيقة بين أخلاقيات العمل وحصول الأمن بجميع أنواعه؛ لأن الأخلاق تلزم صاحبها بأداء الحقوق والواجبات

للآخرين. وتمنع من اتصف بها من الظلم والجور، والاعتداء على حقوق الغير؛ فيحصل الأمن والأمان، سواء للعامل أو رب العمل.

وقد ظهر ذلك الاهتمام بالجوانب الأخلاقية في المجال الأكاديمي في الإدارة؛ حيث بدأت جامعة وارتون عام ٢٠٠٤ برنامجًا جديدًا للدكتوراه في الأخلاقيات والدراسات القانونية في مجال الأعمال، أما جامعة هارفارد فقد أضافت مقررًا إجباريًّا عن أخلاقيات الأعمال، ضمن برنامج ماجستير إدارة الأعمال (MBA)، منذ عام ٢٠٠٣. كما أُصدر تقرير في عام ٢٠٠٥ عن أهمية تدريس الأخلاقيات في مؤسسات التعليم العالي البريطانية، وقد تبنّى إصدار ذلك التقرير مجلس التعليم العالي، بالإضافة إلى جامعة برونيل، وعُدّ ذلك التقرير بمثابة الدليل الموجّه إلى كل ما يتعلق بنواحي السلوك والأخلاق، ووُزّع على جميع الجامعات البريطانية (المعتاز، ٢٠٠٨: ٢٧٦).

كما أوصى فريق الدراسة الخاص بتداعيات فضيحة ووترجيت بعدد من التوصيات لتقوية المعايير الأخلاقية للموظفين في الحكومة الأمريكية، ومنها: (جي شافريتز،٢٠١٠م: ٤٢٧)

أ- تحسين القوانين والأدلة الأخلاقية في الخدمة العامة وجعلها أكثر تطوراً، وقيام المؤسسات التعليمية بالتركيز على أخلاقيات الخدمة العامة.

ب- إضافة القانون الأخلاقي إلى قسم الولاء الوظيفي وإقرار الموظفين الجدد عليه خطياً.

جـ- الطلب من المعنيين السياسيين حضور جلسات لإطلاعهم على أخلاقيات الخدمة العامة والخضوع للمحاسبة وطبيعة الضوابط .

د- إنشاء مجلس اتحادي لأخلاقيات الخدمة العامة لوضع إرشادات عامة لجميع الموظفين والتحقيق في المسائل الأخلاقية.

هـ- توفير محقق في كل دائرة كبيرة على مستوى الحكومة بأكملها للنظر في الشكاوي والمخالفات الأخلاقية، يسمى هذا المحقق "أمين المظالم" وهو شخص معيَّن

مستقل محايد يقدِّم مساعدة سرية غير رسمية وغير متحيِّزة لكي تتم تسوية غير رسمية للنزاعات الإدارية.

وقد امتد هذا الاهتمام بالجوانب الأخلاقية في الإدارة ليشمل أهم عناصر العملية الإدارية وهم القيادات في المنظمات؛ حيث اتخذ البُعد الأخلاقي للقيادة منحى مهماً، وحظى باهتمام الباحثين؛ نظرًا لتزايد الفضائح في قطاع الشركات، ونتيجة السلوكيات والتصرفات غير الأخلاقية للمديرين وكبار التنفيذيين في الشركات الكبرى على مستوى العالم؛ مما استدعى ردود فعل وانتقادات واسعة من الأكاديميين والممارسين؛ تطالب بالتزامهم بما يفوق مستوى المعايير الأخلاقية العادية والمتعارف عليها. وينعكس الفشل في الإدارة سلبًا على الآخرين، كما أن أحد أهم أدوار القيادة إيجاد منظمة أخلاقية، ووضع منظومة قيم في نظام المنظمات وعملها؛ وبالتالي تأسيس إطار ومنظومة من الفضائل والأخلاقيات تُحدّد العلاقة بين المهام، والقيادة، والثقافة. (Lawton& Paez، 2015: 460) .

وحيث أن كثير من الدراسات المتوفرة لموضوع أخلاقيات الإدارة تركز على أخلاقيات الوظيفة العامة من المنظور القانوني دون التركيز على المنظور الإداري والربط بينهما، حيث أن الجوانب الأخلاقية أحد محددات اتخاذ القرارات في سياق البدائل وضمن التوقعات والأهداف. (سايمون، ٢٠٠٣: ١٣٨، ١٤٠). ويعرّف (الطراونة، ١٩٩٠: ١٣٨) أخلاقيات القرارات الإدارية بأنها: «مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد (أو الجماعة)، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ أو ما هو صواب في موقف معين». والقرارات كما يرى الطراونة تعتمد على المواقف؛ فالموقف يُعطي المعلومات، وعلى أساس هذه المعلومات يتم اتخاذ القرار. والمعايير الموجودة بالمنظمة هي التي تحدّد الصواب والخطأ في أي حالة، فلكل موقف تصرّف معين، ولا بد من تناسب السلوك مع الموقف. ويرى الصواف (١٩٩٤ :١٥) أنها تعدّ «نمطا من السلوك الوظيفي»، فهي إطار من المعايير التي تحكم السلوك، وفي الحديث الشريف عن عائشة، رضي الله عنها: « كان خلقه القرآن».

فتصرفات الرسول ﷺ كان معيارها ما جاء في القرآن من إرشادات. ويرى ياغي (١٩٩١: ٢٤١) أنها سلوك يستند إلى مجموعة من القيم، والأعراف،

والتقاليد التي يتم الاتفاق والتعارف عليها حول ما هو خير، وحق، وعدل. ويعدّ السلوك خلقًا إن كان مستمدًا من القواعد والسلوكيات التي تحددها الجماعة.

٣/ مفهوم القيادة الأخلاقية:

لقد أمضى علماء القيادة وباحثوها ردحاً من الزمن في البحث عن تعريف للقيادة من منظور أخلاقي، وذلك يؤكد أن المحور القيمي للقيادة المنظمة يدعم مصداقيتها وموثوقيتها، ويعزز علاقتها بالتابعين. (داوني، ٢٠١٣: ٢٣٢)

يرى (Brown et، al.،2005) أن مفهومي الأخلاقيات والقيادة هما مفهومان متكاملان لا ينبغي التفكير فيهما بشكل منفصل عن بعضهما البعض. وكثيرًا ما يُنظر إليهما على أنهما من المفاهيم التي يعزز بعضها بعضًا، خصوصًا عندما يكون القادة مسؤولين أمام المواطنين وأصحاب المصلحة؛ فإنه يتوقّع منهم أن يتقيّدوا في كل تفاصيل عملهم بمعايير أعلى من تلك التي يتقيّدون بها في سلوكهم الشخصي (تقرير لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة، ٢٠١٥: ٥).

ويعدُّ القائد في المنظمات أحد أهم مصادر الأخلاق فيها، من خلال القيادة القدوة. فالحياة في أي تنظيم لا تنبع من الهيكل الذي تقوم عليه؛ بل تتوقف أولاً وقبل كل شيء على خصائص القيادة التي تصدر قراراتها في سهولة ولطف، وتقوم على السلطة لا التسلّط، رغبة لا رهبة، وتأخذ الأمور بقوة ليس فيها لين ولا شدة، وتستطيع غرس فضائل الأخلاق في نفوس المرؤوسين، وإيجاد الروح الجماعية التي تتعاون فيما بينهم، وتحترم الآخرين، وتكون خادمة لمصالح العامة (ياغي، ٢٠١٢: ٢١).

وتستطيع القيادة الناجحة أن تُغيّر في سلوكيات الموظفين، وأن تغرس فيهم فضائل الأخلاق عبر تمثيلها للقدوة الحسنة لهم، ولنا في الرسول الكريم ﷺ خير مثال، قال تعالى: (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا). وتُمثّل القيادات الإدارية القدوة لبقية الموظفين؛ لذا يكون من الأولى أن تلتزم بتطبيق النظام، وإن هي سلكت سلوكًا سيئًا يخالف الأنظمة؛

فذلك مدعاة لأن يقتدي بها بعض الموظفين، ممن هم في المستويات التنظيمية الأدنى، فيتجرؤون على النظام بتطويعه لمصالحهم الشخصية، أو تعطيله بمنح الخدمة من لا يستحقها، أو منعها عمن يستحقها (الشيحة، ٢٠١٥).

ونستطيع الربط بين القيادة والأخلاقيات من خلال مفهوم أخلاقيات القيادة، الذي يعرّفه (عبو النقار،٢٠١١م ، ٧٥) بأنه: "عملية التأثير المستمر والقوي في شخصية العاملين، من خلال تدريبهم على امتلاك قيم العدالة، والحب، والمعرفة؛ من أجل تحقيق أهداف نبيلة منطقية منظمة".

وقد أظهرت مجموعة من الأبحاث في أخلاقيات القيادة، أن ثقافة المنظمة تتأثر بشكل كبير بمعتقدات القادة، وقيمهم ، وتصرفاتهم. وفهم القائد لطبيعة العمل، والأخلاقيات، والفلسفة الأخلاقية للمنظمة؛ فإنه بذلك يوجد جوًّا يساعد الموظفين على التركيز في التصرفات الأخلاقية داخل المنظمة. وقد نصّت نظريات القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية على صفات القائد الأخلاقية، مثل: الإيثار، والتقدير، والتأثير المثالي، التي كان لها تأثير إيجابي في الأداء التنظيمي للمؤسسة. ويتضح أن هذين النوعين من نظريات القيادة قد ركّزا على الأخلاق، والقيم ، والمبادئ الواجب على القائد أن يتحلى بها، ومهّدت الطريق للوصول إلى مفهوم أوضح للقيادة الأخلاقية (Sutherland، 2010: 6) .

وتتضح العلاقة القوية بين الأخلاق والقرارات الإدارية التي يصدرها القائد، وهي علاقة قوية تتطلّب وجود ميثاق أخلاقي ملزم للقياديين، يستند على قيم الحق، والعدالة، والمنطق؛ بحيث يكون الالتزام بنصوصه معززاً بتدريب القيادات الإدارية، وتوفير نظام للحوافز. ويجب أن تتضمّن تشريعات العمل الإداري روح الميثاق الأخلاقي المنسجم مع قيم المجتمع الدينية والأخلاقية (الطراونة، ٢٠١٢م، ٢٠٤)، خصوصًا عندما يقابل القائد الثنائية الأخلاقية Ethical Dualism ، التي تُمثّل إحدى المشاكل النفسية عند الموظفين، وهي السلوك الذي يمنع تصرفات معينة من قِبل أعضاء الجماعة، ويبرر السلوك نفسه تجاه أعضاء الجماعات الأخرى (بدوي، ١٩٨٢: ١٣٩). أو عندما تتعارض المسؤولية الموضوعية (محاسبة الموظف في حالة ارتكابه مخالفة مالية أو إدارية، وهي ذات معايير خارجية تضعها

الإدارة)، مع المسؤولية الشخصية أو النفسية للموظف (وهي التي تتصل بالولاء والانتماء، ويقظة الضمير من قِبل الموظف تجاه واجباته الوظيفية، وهي ذات معايير داخلية تدخل فيها المسؤولية تجاه المجتمع، والعادات والتقاليد، والقيم، والميول، والمعتقدات الدينية والعقائدية، والتجارب الشخصية، والمواقف المختلفة التي يمرّ بها الفرد)، وأهمية تشجيعها جنبًا إلى جنب مع المسؤولية الموضوعية (العثيمين، ١٩٩٣).

ويُعرّف الطراونة (٢٠١٢) القيادة الأخلاقية بأنها: "التأثير في المرؤوسين، وأبلغ أنواع التأثير الذي يحوّل القائد فيه قيم ومعتقدات الأتباع لتكون منسجمة مع ما ينادي به من مفاهيم وفكر أخلاقي" ص ٢٠٩. بينما يعرّفها عابدين؛ وشعيبات؛ وحليبة (٢٠١٢) بأنها: "إظهار سلوك قيادي ملائم، من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك لدى الأتباع" ص٣٢٧، ويعرفها (خليل، ٢٠١٤) بأنها: "وصف لشخص أخلاقي يُطبّق معايير وضوابط أخلاقية، ويتصرّف بسلوكيات معيارية، ولديه سمات ذاتية أخلاقية، ويمتلك مهارات شخصية تُمكّنه من التواصل مع الآخرين" ص٥. ويعرّفها أكر وآخرون (Akker، et al.، 2009: 103) بأنها: إظهار القائد للسلوك المناسب وفق المعايير الأخلاقية المقبولة، من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية، وتدعيم هذا السلوك لدى أتباعه، من خلال الاتصالات والتعزيز، واتخاذ القرارات".

أما سلوكيات القيادة الأخلاقية: فهي كل ما يقوله، أو يقرره، أو يفعله القادة الأخلاقيون في المنظمات. وهي مجموعة من السلوكيات التي تتسم بخصائص أخلاقية ملائمة، مثل (المصداقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة)، الصادرة من القيادات الإدارية؛ قاصدة بذلك تعديل السلوكيات بين مرؤوسيهم، وتحسينها، وتعزيزها، عن طريق توضيح التوقعات الأخلاقية، ومناقشة القضايا الأخلاقية، وتشجيع القرارات الأخلاقية، ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية؛ بهدف تحقيق منافع لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة. ويمكن تعريفها بأنها: "عملية تأثير يمارسها القادة؛ لحثّ الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة، من

خلال الالتزام بسلوكيات تتميّز بسمات أخلاقية؛ بقصد تعديل، وتحسين، وتعزيز السلوكيات والأخلاقيات في العمل" (الكريم، ٢٠١٢: ١٠٢٠).

كما عرّف براون وآخرون (Brown et al، 2005: 120) القيادة الأخلاقية في دراستهم التي تعدّ من أولى الدراسات الميدانية، والتي هدفت إلى وضع مقياس وتعريف إجرائي لمفهوم القيادة الأخلاقية؛ بأنها: تعبّر عن "إظهار القيادات الإدارية تصرفات أخلاقية ملائمة معياريًّا، من خلال الأفعال، والعلاقات الشخصية المتبادلة، وتشجيع المرؤوسين على هذه التصرفات، من خلال التواصل الثنائي، والتحفيز، واتخاذ القرارات". وخلصوا إلى تعريف وفقًا لدراستهم بأنها: تُمثّل عملية تأثير يمارسها القادة؛ لحثّ الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الالتزام بسلوكيات تتميّز بسمات أخلاقية، مثل (المصداقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة)؛ مما يجعل القائد نموذجًا للدور رسميًّا، ويمكن الوثوق به، بالإضافة إلى تشجيع مثل هذه السلوكيات وتعزيزها لدى التابعين، عن طريق مناقشة القضايا الأخلاقية، وتوضيح التوقعات الأخلاقية، واتخاذ القرارات الأخلاقية، ودعم المعايير الأخلاقية؛ قاصدين بذلك تعديل السلوكيات الأخلاقية في العمل، وتحسينها، وتعزيزها، أي أن القائد يؤسّس للمعايير الأخلاقية، ويكافئ التصرف الأخلاقي، ويعاقب من لا يتبع المعايير في تصرفاتهم، ويتخذ القرار الذي يمكن أن يُتبع من قِبل الآخرين، مع التأكيد أن تلك المعايير تختلف من ثقافة لأخرى، ومن مجتمع إلى آخر.

وأشار (هاوس، ٢٠٠٦: ٣٣٩) إلى أن القيادة الأخلاقية تعبر عن "استخدام السلطة لمساعدة التابعين في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في بيئة العمل، بالشكل الذي يُسهم في رفع مستوى الأخلاق لديهم". بينما يرى (السعود، ٢٠١٤) أن القيادة الأخلاقية نمط قيادي يرتكز إلى أخلاقيات القيادة، وفيه تفوق الأخلاق مفاهيم القوة والسلطة؛ لتعزز استناد القائد والعاملين إلى طموحات وحاجات متبادلة، فالقائد الأخلاقي هو من يستطيع أن يُحدث تغيرًا اجتماعيًّا يُلبي الحاجات الحقيقية للتابعين" ص٢٠.

ومن تعريف (بروان وآخرون، ٢٠٠٥)، ننطلق من عدد من النقاط الرئيسة، التــي تختلف فيها القيادة الأخلاقية عن مفاهيم القيادة الإدارية الأخرى، مثل القيــادة التحويلية أو التبادلية، وغيرها من الأنماط التي تتضمن جوانب أخلاقية فيها من خلال ما يلي:

١) لم يحدّد التعريف معيارًا للحكم على كون التصرفات أخلاقية أو غير أخلاقية، وترك ذلك بأن يضع القائد معايير معينة يتم الحكم عليها، من خلال مناقشة العاملــين معه حول المعضلات الأخلاقية؛ باعتبار صعوبة الوصول إلى مفهوم محدد للأخلاقيات متفق عليه من قِبل الجميع؛ لأنها مرتبطــة بالبيئات الاجتماعيــة والإدارية المختلفة، فما يراه النــاس أخلاقيًّا، قد يراه آخرين أنه غــير أخلاقي في بيئة أخرى (بروان وآخرون، ٢٠٠٥)؛ وبالتالي فإن هذه الميزة تسمح بتطبيق أداة المقياس في بيئات مختلفة غير تلك التي أُعدّت فيها.

٢) جاء الاهتمام بدراستها مستقلة؛ لانحدار السلوك الأخلاقي لدى قادة الأعمال؛ نتيجة للضغوط التي تواجههم فيما يتعلق برفع مستوى الإنجاز بأي تكلفة، وبدون أي ضوابط .(Wirba and El-Zoubi، 2015: 41) ويعدُّ اهتمام نماذج القيادة الأخرى ذات المحتوى الأخلاقي بأخلاقيات العمل أمرًا ثانويًّا أو غير أســاسي؛ حيث تُعرض بشــكل ضمني أو هامشي، وبشــكل غير مباشر، بينما نجد أن مفهوم القيادة الأخلاقية يرتكز بشــكل شديد على الاهتمام بالبُعد الأخلاقي للقيادة الإدارية في التأثير في الآخرين؛ لتحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الاهتمام بالسمات والسلوكيات الأخلاقية (الكريم، ٢٠١٢: ١٠٣٠).

٣) لا تُسلّط القيادة الأخلاقية الضوء فقط على أهم الســمات والسلوكيات الأخلاقية للقيادات الإدارية، بل تهتم أيضًا بعملية تشجيع مثل هذه السلوكيات بين المرؤوسين؛ لتحسين جودة أداء العمل، من خلال تشجيع القضايا الأخلاقية ومناقشتها، واتخاذ القرارات الأخلاقية، وتوضيح التوقعات الأخلاقية، ودعم السلوكيات الأخلاقية في العمل (الكريم، ٢٠١٢: ١٠٣٠).

٤) كان اهتمام الفكر الإداري المعاصر بالأخلاق لا يعدو أن يكون اهتمامًا فلسفيًّا يقوم على أساس مذاهب متعددة، تحدّد منبع الأخلاق (عرف المجتمع - الضمير الإنساني - السعادة والمنفعة - العقل البشري- تعاليم الديانات) (المزجاجي، ١٤١٥هـ: ٢٤٩). ومع أن الأخلاقيات كانت جزءًا مهمًّا في الدراسات المتعلقة بالقيادة منذ عقود؛ لكن معظم هذه الدراسات كانت طبيعتها قياسية مثالية، وحدّدت معايير السلوك الأخلاقي بشكل عام. وعلى الرغم من التاريخ الطويل لها؛ لكن هناك عجزًا في دراسة القيادة الأخلاقية عمليًّا من منظور العلوم الاجتماعية (Yates، 2011، 1; Brown & Tervino، 206: 603) .

٥) تستند القيادة الأخلاقية بشكل كبير على نظرية التعلم الاجتماعي؛ حيث تساعد هذه النظرية على تفسير مدى أهمية كون القيادات الأخلاقية تمثّل نماذج للقدوة التي يعدّها المرؤوسون أمثلة جذابة، ومقبولة، وشرعية في العمل؛ الأمر الذي يدفعهم إلى الاقتداء بها وتقليدها؛ بل ومحاكاتها عند القيام بالعمل؛ وبذلك فإن المرؤوسين يتعلّمون السلوكيات الإيجابية في العمل من خلال الملاحظة المباشرة؛ إذ إن روح الفضيلة تستيقظ داخل الفرد من خلال مشاهدته السلوكيات الأخلاقية من الآخرين (الكريم، ٢٠١٢: ١٠٣٠).

٦) تساعد القيادة الأخلاقية على تفسير الأسباب المؤثرة في التعاملات بين القائد ومرؤوسيه؛ حيث إن اتباع سلوكيات معينة من خلال استخدام أساليب الثواب والعقاب؛ لدعم السلوكيات الإيجابية الأخلاقية؛ سيحدث ردّ فعل من الطرف الآخر لمعاملته بالمثل. بمعنى أن القائد عندما يعامل مرؤوسيه معاملة أخلاقية؛ فإنهم يردونها بسلوك إيجابي أو أخلاقي في العمل، محاولين بذلك ردّ الجميل لقائدهم على تلك المعاملة، سواء كانت تبادلات منفعة، مثل المكافآت المالية أو المادية، أو تبادلات سلوكية، مثل المصداقية، والأمانة، والعدالة، والمغفرة، والتسامح (الكريم، ٢٠١٢: ١٠٣٠).

٧) ينمذج القادة الأخلاقيون معياريًّا السلوك الذي يعدّه العاملون مناسبًا (أي يحوّلون القيم النظرية إلى عمل مؤسسي)، مثل: الأمانة والعدالة؛ وهذا يجعل

منهم نماذج مقبولة وصادقة، كما يضعون المعايير الأخلاقية، ويكافئون عليها، ويعاقبون من ينتهكها؛ ومن هنا فإن القيادة الأخلاقية تؤثر في المرؤوسين، من خلال تعديل اتجاهات المرؤوسين وسلوكياتهم ؛ لتنسجم مع الرؤية الأخلاقية المشتركة في المنظمة، عن طريق القدوة الحسنة التي يظهر بها القائد، أو عن طريق تشجيع السلوك الأخلاقي لهم ، بمكافأة من يلتزمون بالسلوكيات الأخلاقية في العمل، ومعاقبة من يخالفونها، وكأنهم يستخدمون الرقابة لتحقيق امتثال المرؤوسين للمعايير الأخلاقية. أي أن تعزيز تلك السلوكيات يتم بشكل مخطط له، شأنه شأن الأولويات التنظيمية الأخرى في العمل؛ وصولا إلى تشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية؛ بهدف بناء المؤسسة الأخلاقية القائمة على الثقة المتبادلة بين كافة الأطراف ذات المصلحة (حسانين، ٢٠١١: ١٢).

٨) تهدف القيادة الأخلاقية بشكل أساسي إلى تطوير المعايير الأخلاقية في المنظمة لتوجيه سلوك الأفراد، ودمجها في قيمهم ، وتفعيل تنفيذها والعمل بها، وتركز على كيفية استخدام القائد لسلطته في القرارات التي يتخذها والإجراءات التي ينخرط فيها والطرق التي تؤثر في الآخرين. (الزبيدي وآخرون، ٢٠١٢: ٣٧٨).

٩) لم تحدد القيادة الأخلاقية أيه معايير أخلاقية معينة يمكن للقائد الرجوع إليها؛ بل تركت المعايير خاضعة للنقاش والاتفاق بين القائد ومرؤوسيه، واهتمت بتشجيع النقاش حول تلك القضايا الأخلاقية؛ للوصول إلى معايير محددة يتم الاتفاق عليها في المنظمة؛ ويتوافق هذا مع مفهوم الأخلاقيات، ونسبيته، واختلافه بين مجتمع وآخر؛ مما يجعل القيادة الأخلاقية صالحة للتطبيق باختلاف المجتمعات والثقافات.

٤/ أهمية القيادة الأخلاقية:

تعدّ القيادة الأخلاقية ذات أهمية بالغة بسبب التأثير الذي قد يحدثه القادة في إدارة المؤسسة، وفي الأداء المؤسسي، والأداء الوظيفي، إلى جانب أن القيادة الأخلاقية يمكن أن تقوم بتوجيه أفراد المؤسسة وإرشادهم نحو أهدافهم؛ مما يعود بالنفع على المؤسسة وأفرادها وغيرهم من أصحاب المصالح والمجتمع (Elci، 2012: 291) .

وتظهر أهمية القيادة الأخلاقية عندما تتعامل مع حالات إدارية لا تكون محكومة بنصوص قانونية واضحة، أو أن تلك القوانين متضاربة أو متقادمة؛ بحيث يصعب الاعتماد عليها؛ مما يجعل القائد يعتمد على الجانب الأخلاقي في اتخاذه للقرارات (الطراونة، ٢٠١٢: ١٠٩).

وقد أشار دي هوك وآخرون (De Hoogh & Den Hartog، 2008: 301) إلى أن القادة ذوي السمات الأخلاقية يكتسبون ثقة وولاء مرؤوسيهم ؛ مما ينعكس على زيادة التزامهم حول المنظمة التي يعلمون بها. كما أن بعض الدراسات التجريبية لقياس أثر القيادة الأخلاقية توصّلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وكل من الثقة، وفعالية القائد، والرضا الوظيفي، ومدى تفاؤل الموظفين بالنجاح المستقبلي لمنظمتهم . هذا فضلًا عن أن هناك دراسات أجريت عن الآثار الاقتصادية للقيادة الأخلاقية، وتوصّلت إلى أنها لها تأثير فعّال في الوضع الاقتصادي للمنظمة (Erwin، 2011،12) .

كما تتجلّى أهمية القيادة الأخلاقية في عدد من العوامل المؤثرة بشكل إيجابي في سلوك التابعين ومواقفهم ، وفي فعالية القائد نفسه. وتنبع أهمية القيادة الأخلاقية من أهمية العمل والأخلاق كلاهما معًا، فللعمل أهمية تصبّ في صالح الموظف، من خبرات سوف يكتسبها خلال سنوات خدمته، ومن علاقات اجتماعية سيبنيها مع زملائه ومديريه. كما تستمد القيادة الأخلاقية أهميتها كونها تقدّم نظامًا من المبادئ الصحيحة مرتبطًا بتحسين الأداء الوظيفي، والالتزام الوظيفي للفرد، فضلا عن أنها تُساهم بدور كبير في تحسين صورة المؤسسة الأخلاقية أمام المجتمع والمجال التي توجد فيه، بالإضافة إلى تنمية نظام داخلي وخارجي للمؤسسة؛ يبعث على الطمأنينة والاستقرار (Yates، 2011،22) .

وأوضحت دراسة (Lawton& Paez، 2015: 460) العلاقة بين القيادة ومدى الفاعلية وتأثيرها؛ للحصول على عدة نتائج ومخرجات؛ حيث إن أهم مخرجات القيادة الأخلاقية:

١. استفادة العاملين في المنظمات من السلوكيات الجيدة للقادة، وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، والتزامهم الأخلاقي بالعمل، وتعزيز الأداء.

٢. استفادة القادة من مخرجات الإدارة؛ وذلك بتعزيز أدائهم، والاستمرارية في مواكبة العمل، ورفع الكفاءة والقدرات.
٣. تعزيز السلوكيات الشخصية، مثل العدل والمساواة بين العاملين، وتعزيز الإنتاجية في العمل، والعمل على مكافحة الفساد.

ويرى (حسان والعجمي، ٢٠١٣: ١٩١) أن السلوك اللاأخلاقي للقادة في المنظمات يؤدي إلى فقد ثقة المتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من خدماتها، وضعف القدرة على الابتكار والإبداع، وتأثر الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات، وضياع أثر التدريب، وضعف الولاء والانتماء للمنظمة.

٥/ مداخل دراسة القيادة الأخلاقية:

مع الكتابات المتعددة للفلاسفة وعلماء الدين في الجانب الأخلاقي للقيادات، والتي اتبعت المنهج القياسي (normative approach)، مثل كتابات (Bass & Steidlmeier، 1999; Ciulla، 2004) ؛ لكنها تظلّ ذات طابع إرشادي مثالي Moral . ولم يظهر الاهتمام الوصفي التجريبي إلا مؤخرًا مع تزايد الفضائح الأخلاقية داخل المنظمات؛ ومن ثمَّ بدأ علماء الاجتماع، والنفس، والإدارة بالدراسة النظرية التطبيقية لواقع الأخلاقيات Ethics داخل المنظمات، ومحاولة التعرف لماذا تزداد في منظمة، وتقلّ في أخرى، من خلال التعرف على وجهة نظر عينة من الأفراد نحو القيادة الأخلاقية، وفي ضوء ذلك حاول عدد من الباحثين تعرّف الدور الأخلاقي للقيادات، ومحاولة تفسير القيادة الأخلاقية للمنظمات؛ بما يكفل زيادة الجوانب الأخلاقية وتعزيزها داخلها، من خلال عدد من المداخل التي يركّز كل مدخل فيها على جانب معين، ومن تلك المداخل (Erwin، 2011: 9) :

١) مدخل التعلم الاجتماعي (Social Learning Approach) :

تقوم نظرية التعلم الاجتماعي على فكرة أن الفرد يتعلّم بالانتباه للآخرين، وعن طريق تقليد التوجهات، والقيم، والسلوكيات التي يمثّلها أفراد يعدّون نماذج جذابة وأصحاب مصداقية؛ فالفرد لا يتعلم الأفعال المناسبة أو غير المناسبة فحسب؛ بل يدرك أيضًا النتائج المرتبطة بمثل هذه الأفعال السلوكية، وفيما يراقب

الآخرين في قول الصدق مثلًا، فإنه يتعلّم أن قول الصدق يُثّمن ويُكافأ (السعود، ٢٠١٤: ١٠). ويوضّح ذلك أهمية ارتباط الخصائص الفردية للقائد بالتأثيرات الظرفية على تصورات أتباعه بوصفه قائدًا أخلاقيًّا (العنقري، ٢٠١٤: ٢٢).

ومن ثمّ تفترض نظرية التعلم الاجتماعي أن القيادة الأخلاقية تؤثر في السلوك الأخلاقي للموظفين في العمل؛ لأن القائد الأخلاقي يُمثّل نموذجًا شرعيًّا ملهمًا يجذب انتباه مرؤوسيه، كما أنه يُعبّر عن أهمية السلوك الأخلاقي، ويستخدم أسلوب المكافأة ليشجّع الموظفين على مواصلة محاسبة أنفسهم. ويرى بروان وزملاؤه (brown et al.،2005) أن نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا (Bandura، 1977) يمكن أن تفسّر مفهوم القيادة الأخلاقية؛ حيث إن التابعين سوف يتصرفون بطريقة مماثلة لقائدهم، من خلال التقليد والمحاكاة، والتعلم بالملاحظة، أو المشاهدة؛ حيث يعدون القائد قدوة وجديرًا بالثقة، ويحصلون منه على توجيهات أخلاقية، ليس فقط فيما يخصّ إنجاز الأعمال؛ بل إنه يسعى إلى التأثير في طريقتهم في إنجاز هذه الأعمال؛ كون القائد تارة قدوة لتابعيه ونموذجًا يُحتذى به في الإيثار والعناية بالآخرين. وتارة أخرى، من خلال إدارته وتأثيره في موظفيه، من خلال تشجيع الممارسات الأخلاقية في المنظمة من الحوافز للملتزمين أخلاقيًّا، أو النقاش حول القضايا الأخلاقية.

وتنصّ هذه النظرية على أن الفرد يتعلّم عن طريق الملاحظة والخبرة؛ ومن ثمّ فإن التابعين يتعلمون من قادتهم ومديريهم عن طريق ملاحظة صفاتهم وسلوكياتهم الأخلاقية، والسعي من أجل التطبع بها، والاقتداء بنماذج قادتهم الأخلاقية. ومن واقع بيئة العمل، فإن الموظفين يتعلمون عن طريق ملاحظة السلوك الأخلاقي لمشرفيهم المباشرين؛ وبناءً على ذلك، فإن القائد له القدرة على إظهار نموذج أخلاقي أمام موظفيه؛ لكي يؤثر فيهم (Philipp، 2012: 48).

وقد ركّزت هذه النظرية على أن البشر يستطيعون التعلم من خلال الخبرة المباشرة والملاحظة؛ حيث يكون تأثير القائد في المرؤوسين من خلال جانبين (يُمثّلان جزءًا من نظرية التعلم الاجتماعي)، وهما: نموذج الدور الكارزمي،

والتعزيز الإيجابي للسلوك؛ إذ إن القائد الأخلاقي يكون دوره جذابًا وكارزميًّا، يتمتّع بحافز النزاهة والإيثار، ويكون أيضًا مصدر مصداقية وثقة للمرؤوسين؛ ومن ثمّ فإنهم يتبعون أوامره، ويكون قادرًا في هذه الحالة على اتخاذ إجراءات وأفعال تُعزّز السلوك الإيجابي لمرؤوسيه (Yates، 2011،18) .

ويشير بروان وزملاؤه (brown et al.،2005) إلى أنه يمكن تطوير القائد الأخلاقي داخل المنظمات وفقًا لمنظور نظرية التعلم الاجتماعي، من خلال دور النمذجة والمحاكاة والتوجيه، أو من خلال جمع القيادات الأحدث سنًّا مع كبار القادة الذين يتسمون بالقيادة الأخلاقية، أو من خلال مشاريع المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة؛ مما يدفعهم إلى استنتاج سمات هؤلاء القادة، استنادًا إلى المعلومات المتاحة، بدلًا من الخبرة المباشرة.

٢) مدخل التبادل الاجتماعي (Social Exchange Approach): بلاو (Blau) عام ١٩٦٤.

ينظر مدخل التبادل الاجتماعي إلى العملية القيادية على أنها تشمل الحثّ والإقناع، وقليل من القوة؛ إذ يؤدّي تبادل المنفعة إلى وقوع الجذب بين الطرفين إذا تكرّر خلال فترة زمنية، وذلك عندما يمنح القائد العدالة وفرص التقدم في العمل لمرؤوسيه، في مقابل احترام المرؤوسين وتقديرهم لهم (الكلابي، ٢٠٠٠: ٤٦)

ويمكن أن يفسّر التبادل الاجتماعي تأثير القيادة الأخلاقية في الموظفين، فالموظف قد يشعر بنوع من الالتزام أو الدَّين للقائد عندما يعامله بثقة ونزاهة (Brown & Mitchell، 2010) ؛ حيث تكون المعاملة بالمثل. والتابعون على استعداد للمعاملة بالمثل عندما يُعاملون بعدالة واهتمام من جانب قادتهم. أي أن أعضاء الفريق إذا أحسّوا أنهم يُعاملون بشكل أخلاقي؛ فإنهم سيشعرون بأنهم ملزمون بالمبادلة بالمثل. ومن هنا، فإذا قام القائد - الذي يعدُّ وكيلًا عن المنظمة - بإيجاد بيئة من الثقة والأخلاق، من خلال الأخلاقيات الإيجابية والنزاهة الشخصية؛ فإن الفريق ككل سيتبنى أخلاقيات القائد (Watson، 2010: 23) .

٣) مدخل المسؤولية الاجتماعية (Social Responsible):

حيـث يتم التأثير في التابعين من خلال تعزيز مبدأ المسـؤولية الاجتماعية للمنظمة نحو الأطراف ذات العلاقة، وبما يحقّق أهدافها. فالقائد الأخلاقي لديه نوع من أنواع المسؤولية الاجتماعية؛ فهو مسؤول تجاه مؤسسته، ومسؤول أيضًا تجاه المجتمع الذي يعيش فيه.

ويؤكد دي هوك ودين هارتوغ (De Hoogh and Den Hartog ، 2008) أن الصفات المتعلقة بالمسـؤولية الاجتماعية التي يتحمّلها القائد هي (السلوك الأخلاقي القانوني، والالتزام الذاتي، والشعور بالآخرين، والقدرة على إصدار الأحكام، والاهتـمام بالتبعيات). وهذه الصفات مرتبطة ارتباطًا إيجابيًّا بالقيادة الأخلاقية، فكلما توفرت هذه الصفات في القائد؛ كان تطبيق القيادة الأخلاقية أسـهل. وقد أظهرت دراستهم أن صفة الالتزام الذاتي ترتبط إيجابيًّا بالقيادة الأخلاقية بدرجة أكبر من درجة ارتباط صفات المسؤولية الاجتماعية الأخرى؛ ومن ثمّ يجب أن تكون صفة الالتزام الذاتي منعكسة على شخصية القائد داخل المؤسسة.

٤) مدخل المناخ الأخلاقي (Ethical Climate):

وهـو يبيّن دور القائد في إيجاد المناخ الأخلاقي، والتركيز على كيفية قيام القادة باستخدام نفوذهم وقوتهم في قرارات وتصرفات أخلاقية (خليل، ٢٠١٤: ١٥). وتؤثر القيادة الأخلاقية في البيئة الأخلاقية داخل المنظمة؛ مما يزيد من ممارسـات سلوكيات المواطنة التنظيمية (Siegel، 2011: 3) . وتعدّ مستويات المناخ الأخلاقي وسلوكيات المواطنة التنظيمية مؤشرات لوجود وقوة ممارسة القيادة الأخلاقية داخل المنظمة. وتعمل القيادة الأخلاقية على بنـاء المناخ الأخلاقي للمنظمة، وهو السياسـات، والإجراءات، والممارسات التي تُتخذ داخل المنظمة، والتي يكون لها تبعيات أخلاقية.

وربما تؤثر هذه المناخات الأخلاقية إيجابيًّا في الالتزام التنظيمي للموظفين؛ حيث إن المناخ الأخلاقي يرتبط ارتباطًا قويًّا بالالتزام والرضا الوظيفي. وبما أن القائد الخلوق هو المسـاهم الأهم في تشـكيل المناخ الأخلاقي للمنظمة؛ فإنه

يكون قادرًا على التأثير في الالتزام والرضا الوظيفي للمرؤوسين. وكلما كان المناخ الأخلاقي فعّالًا بشكل جيد؛ فإن العاملين في المؤسسة يتجهون نحو الانتماء والالتزام التنظيمي أكثر من نظرائهم في منظمة أخرى يكون مناخها الأخلاقي سيئًا (Yates، 2011،43) . وترتبط القيادة الأخلاقية إيجابيًّا بالمناخ الأخلاقي داخل المؤسسة؛ مما يؤدي إلى تقليل معدل إساءة السلوك بين الموظفين (Wirba and El-Zoubi، 2015: 40) . ومما سبق، يتبيّن أن المناخ الأخلاقي ربما يعدُّ متغيرًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي أكثر من عدّه نظرية مفسرة للقيادة الأخلاقية. ويفسر (روكمان، ٢٠١٠) علاقة أخلاقيات العمل، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ونية ترك العمل، من خلال نظرية العدالة التنظيمية، التي تبحث في أن إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية؛ يؤثر في مواقفهم تجاه العمل ومخرجاتهم.

٦/ قياس القيادة الأخلاقية:

حاول العديد من الباحثين وضع مقاييس من خلال الدراسات الاجتماعية، ومن أولى تلك المحاولات أداة دراسة بروان ،(Brown، 2005) التي هدفت إلى تصميم مقياس إجرائي لمتغير سلوكيات القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership Scale). وقد تكوّن هذا المقياس (ELS) من عبارات تقيس مدى التزام القيادات الإدارية بالسلوكيات الأخلاقية في العمل، تقيس مدى مصداقية القائد، وأمانته، وعدالته، وإيثاريته، ورحمته، ومدى تشجيع القيادات الإدارية للسلوكيات الأخلاقية في العمل، عبر عبارات تقيس مدى توضيح القيادات الإدارية لتوقعاتهم الأخلاقية، ومناقشة القضايا الأخلاقية، وتشجيع القرارات الأخلاقية، ودعم المعايير الأخلاقية في العمل.

وتعتمد بشكل أساسي على تقييم المرؤوسين للقيادة؛ كونها تُصوّر القيادة الأخلاقية سلوكًا ملحوظًا يمكن محاكاته، على عكس المقياس الذي يعتمد على تقييم القادة الذاتي لأنفسهم. وقد اُستخدمت في العديد من الدراسات، مثل: (حسانين، ٢٠١١)، (الكريم، ٢٠١٢)، (الزبيدي وآخرون، ٢٠١٢)،

(Mayer et al.، 2009) (Detert et al.، 2007) (Piccolo et al.، 2009) (Walumbwa et al.، 2009)

كما قدّم (Kalshoven et al., 2011) أداة حاولت قياس القيادة الأخلاقية، من خلال النظر إليها من منظور متعدد الأبعاد؛ حيث قيست العدالة، والنزاهة، والتوجيه الأخلاقي، والاهتمام بالمرؤوسين، والقيادة التشاركية، وتوضيح الأدوار، والحرص على الاستدامة، وأطلق عليها: (Ethical leadership at work questionnaire (ELW)، واستخدمت في العديد من الدراسات، مثل (العنقري، ٢٠١٤).

ويقارن (Zhu, 2015) بين المقياسين السابقين، كما يلي:

جدول رقم (٢)

المقارنة بين مقياسي ELS و ELW للقيادة الأخلاقية.

			ELS	ELW
الشخص الأخلاقي	الصفات	النزاهة	✓	✓
		الأمانة	✓	
		الثقة	✓	
	السلوك	يعمل الأشياء الصحيحة	✓	
		يهتم بالآخرين	✓	✓
		منفتح	✓	✓
		التزامه الشخصي بالأخلاق	✓	
	اتخاذ القرارات	متمسك بالقيم		
		موضوعي	✓	
		يهتم بالمجتمع		✓
		يتبع قواعد القرارات الأخلاقية	✓	
المدير الأخلاقي	يُنمذج الأدوار عبر السلوكيات الظاهرة		✓	
	مكافئة السلوكيات الأخلاقية، ومعاقبة غير الأخلاقية		✓	
	يراعي أخلاقيات الاتصال وقيمه.		✓	✓

وانتقد (Yukl et al. 2013) المقياسين السابقين؛ بوصفهما يحتويان على عبارات تخلط بين المحتوى الحقيقي للقيادة الأخلاقية والآثار الناتجة عنها، أو ترتبط بمهام القائد التقليدية، أو تغيير السلوك، أو تحسين بيئة الاتصالات داخل المنظمة. وانطلقوا من ذلك إلى الدعوة لاستبعاد العبارات التي لا ترتبط بشكل مباشر بالقيادة الأخلاقية؛ حيث طبّقوا عددًا من العبارات الواردة في دراسات سابقة بلغت (٣٣) عبارة طُبّقت على (١٩٢) من طلاب الدراسات العليا، والعاملين في قيادة شركات أمريكية. وباستخدام التحليل العاملي توصّلت الدراسة إلى (١٥) بندًا مرتبطًا بالقيادة الأخلاقية؛ لقياس مختلف جوانب القيادة الأخلاقية (ELQ)، من خلال ستة خيارات تبدأ من (١): لا أوافق بشدة، إلى (٦): أوافق بشدة، ويتم استطلاع التقييم الذاتي للمديرين لقياس مستوى أدائهم، وقد اُستخدم هذا المقياس في دراسة (Wirba and El-Zoubi، 2015: 55) ؛ لكنها تعتمد على التقييم الذاتي من قِبل المديرين لممارساتهم الأخلاقية، دون دراسة آراء العاملين نحوها، ومدى إدراكهم لتلك الممارسات الأخلاقية؛ ومن ثمّ تأثيرها في سلوكياتهم محل الدراسة، مثل الالتزام التنظيمي أو غيره.

أما عربيًّا فقد قدّم ثلاثة من الباحثين أدوات مختلفة لقياس القيادة الأخلاقية في المنظمات الحكومية، أولها أداة (خليل، ٢٠١٤)، التي تحتوي على (٦٩) عبارة، مقسّمة على أربعة محاور: بُعد الضوابط والمعايير الأخلاقية، مثل (عدم تقبّل الرشوة أو طلبها، وعدم الإخلال بشرف الوظيفة، والابتعاد عن الواسطة والاختلاس). وبُعد السلوكيات الوظيفية، مثل (عدم إساءة استعمال السلطة الوظيفية لمصالحه الشخصية، وعدم إفشاء أسرار العمل، وتنفيذ الأوامر الصادرة إليه بدقة). وبُعد المهارات الشخصية، مثل(إنجاز أهداف العمل، والتواصل والتعاون مع الآخرين). وبُعد السمات الشخصية، مثل(حسن الخلق مع الزملاء والرؤساء، واحترام حقوق الغير). وقد أعدّ الأداة بعد مراجعة شروط الموظف العام في نظام الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية، ونظام العمل بالمملكة، وإجراء فحص موسّع للمهارات، والسلوكيات، والسمات المطلوب توافرها في القائد

الإداري. ومع أهمية تلك الأداة، وانطلاقها من البيئة المحلية؛ لكنها تفتقد لإمكانية التعميم في مناطق المملكة؛ حيث أعدّها الباحث اعتمادًا على أسلوب العينة الميسرة الطبقية لبعض الجهات الحكومية في مدينة تبوك. وقد بلغ حجم العينة (٦٣) من المشرفين الإداريين، كما أن الباحث لم يستطلع آراء المرؤوسين عن ممارسة قياداتهم للقيادة الأخلاقية؛ ومن المتوقع أن يرى كل قائد أنه يمارس القيادة الأخلاقية، وقد تختلف النتائج عند استطلاع آراء المرؤوسين. كما أن الأداة المقدّمة قد افتقدت لمحاور المدير الأخلاقي، والأدوات التي يمتلكها القائد لتعزيز السلوك الأخلاقي لدى مرؤوسيه.

كما قدمت (الحربي، ٢٠١٥) أداة لقياس درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر طلبتهم، من خلال خمسة أبعاد: العدالة، والأمانة، والجدارة بالثقة، والنزاهة والمصداقية والوضوح والشفافية، والالتزام والمسؤولية والإخلاص والدقة والإتقان، والرعاية والاهتمام بالطلبة، والسيطرة الشخصية. ويلاحظ أنها تختصّ بالأستاذ الجامعي وعلاقته مع طلبته، دون إعدادها لتناسب المنظمات الأخرى.

ومن المهم الإشارة إلى أنه عند الرغبة في تطبيق أداة لقياس القيادة الأخلاقية، فيجب ملاحظة أن هناك غموضًا فكريًّا بين ما تم انتشاره واعتماده من قِبل المنظمات في البيئات الأجنبية في مجال القيادة وأخلاقياتها، وما هو معتمد في بيئتنا الداخلية، التي انصرفت معتمدة من الإرث القيمي، والممارسات الموروثة، والنصائح السائدة في توجيه العاملين؛ حيث يتعامل بعض المديرين بصفتهم الرسمية غير القيادية مع القوى الظاهرة من الموارد البشرية، متناسين القوى غير الظاهرة من العاملين، التي تكاد تكون أكثر وفرة ومسؤولية إذا اُكتشف مفاتيح التعامل معها وتشغيلها (عبو النقار وحكمت، ٢٠١١م).

ويشير (نجم، ٢٠١١: ٣١٠) أن هناك نوعين من الاعتراضات على دراسة القيادة الأخلاقية، يظهر أحدهما من رجال الأعمال الذين يرون أن مسؤوليتهم الأولى مراعاة الاعتبارات المالية؛ وأنه يجب الاهتمام بنطاق العمل الموجّه للربح

أكبر من المجال الأخلاقي، بينما تتمثّل الأخرى في أن الأخلاقيات بطبيعتها غير محددة وصعبة القياس، فإذا كانت الرشوة، والاختلاس، والكذب رذائل أخلاقية؛ يمكن للمديرين سهولة اتخاذ القرار الأخلاقي فيها؛ فإن هناك منطقة رمادية واسعة ومليئة بالحالات الغامضة التي يصعب اتخاذ القرار فيها، كما إن المدير قد يكون حائراً في تحديد القرارات الصائبة، والقرارات الأكثر صوابًا.

ويرى بعض الباحثين أن مقاييس القيادة الأخلاقية ELS و ELW

(Zhu، et al.، 2015: 90) غير دقيقة؛ لاعتمادها على استطلاع آراء المرؤوسين نحو قياداتهم، والتي يصعب - شأنها شأن الظواهر الإنسانية الأخرى - قياسها بشكل دقيق؛ فقد يظهر تأثير الهالة في القائد؛ مما يُسبّب تعميمًا لبعض الصفات والسلوكيات الأخلاقية على بقية عناصر المقياس. كما أن المناخ الأخلاقي للمنظمة قد يسقط بعض الصفات غير المتوفرة لدى القائد، هذا بالإضافة إلى أن تعرّض المنظمة لمعضلات أخلاقية؛ قد يؤثر في عملية الحكم بين فرد وآخر.

٧/ أبعاد القيادة الأخلاقية:

ترى تريفنو وزملاؤها (Trevino، Hartman، and Brown، 2000) أن القيادة الأخلاقية يجب أن تتضمّن البعدين التاليين؛ لكي يتم إدراكها من قِبل الآخرين:

١) توافر السمات الأخلاقية الشخصية للقائد (جانب شخصي).
٢) مدى قيام القائد بتشجيع السلوكيات الأخلاقية ودعمها (جانب إداري).

٧,١/ توافر السمات الأخلاقية الشخصية للقائد:

يعدّ توافر السلوك الأخلاقي مكونًا رئيسًا للقيادة؛ فالسلوك الأخلاقي ضروري لنجاح الفرد بوصفه قائدًا في المنظمة؛ بل يجب أن يتحلى القائد بصفات قيادية أعلى من تلك التي لدى بقية موظفيه؛ حتى يتعلموا القيم والمعتقدات من مشاهدة سلوكيات القائد ومراقبتها. فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات، والشعارات، والأنظمة، والقوانين، وتُعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي (راضي وحسن، ٢٠١١: ١١١).

ومن أهم الصفات Traits التي تتسم بها سلوكيات القيادة الأخلاقية، ما يلي:

١- المصداقية (Honesty):

وهي الوضوح والمكاشفة بين الأفراد والقادة للمعلومات الضرورية والمهمة المتعلقة بالعمل، وتفعيل النقاش البنّاء حول تلك المعلومات والحقائق. والمصداقية إحدى أهم السمات الإنسانية التي تُعين القادة الحقيقيين على توفير المشــاركة الحقيقية لمرؤوسيهم في العمل، وفيها يزداد اعتماد الطرفين على بعضهم في تعظيم الأهداف المشتركة والمنشودة (الهواري، ١٩٩٧). والقائد الذي يكون صادقًا مع نفســه ومع الآخرين؛ يستطيع إلهامهم بأسلوب الثقة المتبادلة؛ ومن ثمَّ تشجيعهم على تحمّل المخاطرة والمسؤولية في العمل. وكونه صادقًا؛ فإنه يُوجِدُ إحساسًا قويًّا بسلامة نواياه تجاه الآخرين، التي تُتيح لهم الثقة فيه، والشــعور بالأمان الكافي، الذي سيحولونه إلى اتباع توجيهات القائد بدون نقاش أو معارضة. وتسمح الثقة بقبول أوامر القيادة بشكل طوعي (الكريم، ٢٠١٢: ١٠٢١). وعندما لا يتحلى القادة بالصدق؛ فإنهم يفقدون ثقة الآخرين فيهم؛ وبذلك يتلاشى تأثير القائد. ويعني الصدق عدم الوعد بما لا يمكن تقديمه، وعدم التضليــل، وعدم المراوغة، وعدم التخلي عن الالتزامات (هــاوس، ٢٠٠٦)، وفي الحديــث الشريف: (ما زال العبد يصدق ويتحرى الصدق؛ حتى يُكتب عند الله صديقًا). فالصدق قيمة أساسية في حياة المجتمعات، وقد تعود جميع الممارسات الخاطئة وأنواع الفساد المنشرة بشكل أو بآخر إلى غيابها.

٢) النزاهــة (Integrity): وهي خُلق يعفّ به الإنســان عما ليس له به حقّ، ويؤدي ما عليه من الحقوق، وتشــمل: الأمانة المالية، والأمانة في أداء العمل (الكريم، ٢٠١٢: ١٠٢٢). كما ورد في القرآن الكريم في سورة النساء من الآية (٥٨) (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا). قال السعدي في تفسير هذه الآية : "والأمانات كل ما ائتمن عليه الإنسان وأُمر بالقيام به، فأمر الله عباده بأدائها كاملة، ويدخل في ذلك أمانات الولايات، والأموال، والأسرار" (الســعدي، ٢٠٠٠: ٩٢٠/١). وضياع الأمانة علامة من علامات القيامة؛ حيث قال الرسـول ﷺ : "

فإذا ضُيّعت الأمانة، فانتظر الساعة" الحديث (٢٥٣) من كتاب الأمانة، في صحيح البخاري.

وكما يؤكد (العبداللطيف، ١٤٣٣هـ:١٣) أنه إذا ما اقترنت مسـؤولية القائد بالنزاهة؛ فإن ذلك مدعاة لاستقامة الأمور. فالمسؤول عندما ينقاد مع الغضب، أو ينساق مع المحسوبية، أو محاباة الأقارب؛ فهو ليس بقائد؛ لأن القيادة تعني أن تبيّن للآخرين طريق العمل والشرف، ولا تتأتى إلا من خلال القيم العالية التي يلتزم بها المسـؤول عند اتخاذ القرارات، وتحكم تصرفاته وسلوكياته داخل المنظمة. وأن يعمل على تفعيل أطر الرقابة والتشريعات ذات العلاقة، كمدونات القيم وقواعد السلوك الوظيفي، والقواعد الأخلاقية التي توفر نظام مراقبة داخلي، وتحقّق ثقة المجتمع وإدراكهم للأداء الجيد المتوافق مع أنظمة وسياسـات المنظمة (الغامدي، ٢٠١٤: ١١)

٣) المعاملة العادلة (Fair Treatment):

تحتّم القيادة الأخلاقية على القائد أن يتعامل مع الآخرين بالعدل والإنصاف، دون النظر إلى أي اختلافات أخرى، يقول - تعالى - في استكمال الآية السابقة من سورة النساء: (وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ). فالجميع متساوون في الحقوق والواجبات، وفي الحديث الشريف عن السبعة الذي يظلهم الله في ظله: «إمام عادل» (رواه مسلم، كتاب الزكاة، برقم ١٠٣١). ومن العدالة: التعامل مع الأتباع جميعًا بطريقة متسـاوية. ومن مبادئ توزيع العدالة، أن يُعامل كل فرد وفق: احتياجاته الشـخصية، وحقوقه الشخصية، وجهوده الفردية، ومساهماته الاجتماعيـة، وجدارته في العمل (هاوس، ٢٠٠٦). فإذا شـعر العاملون بأن بيئة العمل غير عادلة في المكافآت، والترقيات والعلاوات، أو التقديرات التي يتم منحها للعاملين، أو الأعباء والمهام الوظيفية، أو في القوانين والإجراءات المسـتخدمة في تحديدها، وتطبيقها؛ فإن ذلك سيكون له تأثير في جهود القيادات في دفع وإثارة حماس العاملين وطاقاتهم (أبو النصر، ٢٠٠٨: ٩٥). ويُنتظر من القادة الأخلاقيين أن يتعاملوا مع مرؤوسيهم بطريقة عادلة، ومنصفة، وغير متحيزة؛ الأمر الذي يؤثر

إيجابيًّا في اتجاهاتهم وسلوكياتهم تجاه العمل والمنظمة، والتي تنعكس في الرضا، والالتزام بالعمل، والولاء للمنظمة، وتحسين الأداء، والجودة في الخدمات المقدمة (الكريم، ٢٠١٢: ١٠٢٢-١٠٢٣).

ويتبيّن من الصفتين السابقتين (الأمانة، والعدل) أنهما ربطا في الآية التالية من السورة الكريم بقوله تعالى: (أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ). فالأمانة والصدق مقدمات لكمال طاعة القادة، قال السعدي في تفسيره لهذه الآية (٢٠٠٠: ١/٩٢٠): « أمر – تعالى- برد كل ما تنازع الناس فيه من أصول أو فروع إلى كتاب الله وسنة رسوله؛ فإن فيهما الفصل في جميع المسائل الخلافية، إما بصريحهما أو عمومهما؛ لأن كتاب الله وسنة رسوله عليهما بناء الدين، ولا يستقيم الإيمان إلا بهما». ويرى الباحث أن المعضلات الأخلاقية التي يجب أن يتصدّى لها القائد الأخلاقي في منظمته؛ تدخل في هذا التوجيه بأن يكون المصدر الرئيس عند أي قضايا أخلاقية متنازع فيها.

٤) الإيثار (Altruism):

وهي عكس الأنانية، بأن يكون الهدف من التصرف فائدة الغير، وليس الفائدة الشخصية. وهو كما يُعرّفه الجرجاني، أن «يُقدّم غيره على نفسه في النفع له، والدفع عنه» (الجرجاني،١٣٩٢: ٣٧). وتعتمد مدى أخلاقية القائد إلى حدٍّ بعيد على الدرجة التي يؤثر بها القائد في المرؤوسين، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. فالقائد الأخلاقي هو الذي يضع أهداف المنظمة، والمسؤوليات المناطة به فوق ميوله ورغباته الشخصية، وهو الذي يحرص على فائدة الآخرين؛ حتى لو انعكست النتائج على نحو سلبي عليه (عبدالله، ويونس، ٢٠١٢).

وهو يدلّ على السلوك (الطوعي)، الذي يتخذ مساعدة الزملاء الآخرين، أو العميل، أو المدير في تأديتهم لوظائفهم داخل المنظمة دون الالتفات إلى الحصول على مكافئة تحفيزية له جراء ذلك السلوك (العزام، ٢٠١٥). فالخلق يجب أن يكون طوعيًّا فطريًّا نابعًا من قناعة الشخص. فالإيثار نمط من السلوك يقوم به العامل

أو الموظف؛ لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر؛ لحلّ مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة. وعندما يقوم بها القادة؛ تظهر انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال سلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم (السعود، وسلطان، ٢٠٠٨: ٣٦).

وصفة الإيثار هذه مهمة في تطوير الإحساس بالانتماء للمجتمع داخل المنظمة، فالقائد يهتم بالآخرين، وفي المقابل فإن الآخرين يُقدّرون القائد ويحترمونه. والإيثار جانب مهم ومركزي فيما يتعلق بدور القائد، بأن يتصرف دائمًا بشكل يصبّ في مصلحة الأفراد والمنظمة، والمجتمع، والبيئة المحيطة. وصفة الإيثار التي يظهرها القائد تُساهم في إيجاد بيئة تتضمّن ممارسات، كتفويض السلطات، والرقابة الفعّالة، والتوجيه، وبناء فرق العمل؛ وكل هذه الممارسات تجعل الموظفين قادرين على زيادة إنتاجية المنظمة. وأيضًا فهذه الممارسات تُساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة؛ لما لها من تأثير إيجابي في توجّهات الموظفين وسلوكياتهم. والقائد الأخلاقي يتصرف بشكل يتوافق مع كونه الشخص الخلوق خارجها، ويحاول دائمًا فعل الصواب أمام مرؤوسيه؛ لكي يتعلموا منه، ويستخلصوا الفوائد من تصرفاته وأفعاله، ويتجنّبوا الوقوع في الأخطاء (Yates، 13 ،2014) . كما أظهرت دراسة (عبدالله، ويونس، ٢٠١٢) عند ترتيب أولويات الأخلاقيات القيادية، أن صفة الإيثار تعدُّ المحور الأخلاقي الرئيس للقيادة، سواء في التأثير، أو في تكوين صفات الموظف.

٥) الرحمة: يقول تعالى: (فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظًّا غليظ القلب لانفضوا من حولك) سورة آل عمران، من الآية (١٥٩)، ويقول الرسول ﷺ: (اللهم من ولي من أمر أمتي شيئًا، فشقّ عليهم ؛ فأشقق عليه، ومن ولي من أمر أمتي شيئًا، فرفق بهم؛ فأرفق به)، (الحديث (١٨٢٨) من كتاب الإمارة، في صحيح مسلم). قال النووي: "هذا الحديث من أبلغ الزواجر عن المشقة على الناس، وأعظم الحثّ على الرفق بهم ، وقد تظاهرت الأحاديث بهذا المعنى" (أبو الخير، ١٩٩٤: ٥٢٩). والرحمة كما يُعرّفها الجرجاني: "إرادة إيصال الخير" (الجرجاني، ١٣٩٢: ٩٥). وكان في كتاب علي بن أبي طالب - رضي الله عنه - إلى

الأشتر النخعي عندما ولاه على مصر أهمية الرحمة للقائد: "وأشعر قلبك الرحمة للرعيِة، والمحبة لهم، واللطف بهم" (عبدالهادي:١٨٠).

ومن المهم للقائد مشاركة الآخرين أفراحهم، ومواساتهم عند أحزانهم، كما قد تتمثّل في قيام القادة أحيانًا بالتغاضي عن بعض الأخطاء غير المقصودة من قِبل المرؤوسين في العمل، بوصفها هامشًا خطأ يصاحب العمل، فإذا تمت معاقَبتهم على تلك الأخطاء؛ فإن الالتزام العاطفي أو المعياري سيكون منخفضًا، كما أن عنصر المجازفة، والإبداع، والقيام بالأمور غير المألوفة سيقلّ؛ لخوف العاملين من معاقبتهم حال الفشل (الكريم، ٢٠١٢: ١٠٢٤).

ومع أن الشخص الخلوق يعدّ الأساس لموضوع القيادة الأخلاقية؛ بوصف أن هناك علاقة بين ما يعتقده الشخص من دين وأفكار، والقيم السلوكية التي يقوم بها ويمارسها (المعتاز، ٢٠٠٨: ٢٥٩). وتهتم القيادة الأخلاقية أيضًا بتحديد الأفعال التي تجعل منه قائدًا أخلاقيّا، كما سيوضحها المبحث التالي.

٧,٢/ تعزيز السلوكيات الأخلاقية في العمل:

أظهرت دراسة تريفنو وزملائها (Trevino، Hartman، and Brown، 2000) ، أن الصفات الشخصية للقائد لا تكفي وحدها لتعزيز الجانب الأخلاقي في المنظمة؛ بل أن هناك جانبًا آخر مهمًّا في القائد الأخلاقي، سموه بُعد "المدير الأخلاقي" (moral manager dimension). ويمثّل هذا الجانب من القيادة الأخلاقية السلوكيات الاستباقية التي تشجع سلوك الأتباع الأخلاقي، والمدير الذي يتمتّع بهذا البُعد؛ يجعل من الأخلاقيات جزءًا لا يتجزأ "ظاهرًا" من برنامجه القيادي، عن طريق إيصال رسالة إلى مرؤوسيه، ملؤها الأخلاق والقيم، وبواسطة أداء دور "القدوة الأخلاقية" بشكل مقصود، بواسطة نظام من الثواب والعقاب. فإذا ما تصرف القائد بشكل غير أخلاقي، سيفترض الموظفون أن القائد قد سن سلوكاً غير أخلاقي. (الزبيدي وأخرون، ٢٠١٢: ٣٨٧)

والسلوكيات الأخلاقية للقائد، هي الأفعال التي تصدر عنه، وتكون مطابقة للمعاير الأخلاقية للمنظمة بشكل عام . أما السلوك غير الأخلاقي للقائد، فهي

الأفعال غير الأخلاقيــة التي لا تتطابق مع المعايير الأخلاقية للمنظمة؛ ولذلك فإن السلوك الأخلاقي يُعبّر عن الأفعال التي تحكم على هذا الســلوك بأنه صحيح، ونزيه، وعادل. إن الحكم على الســلوك بأنه أخلاقي أو غير أخلاقي؛ يعتمد على معايير نابعة من نظرية أخلاقية، أو صفات الشخص نفسه، والقيم الاجتماعية التي اكتسبها منذ صغره، خصوصًا أن الموظفين في كثير من المنظمات لا يتعامل بشكل مباشر مع القائد؛ بل يعتمدون على ما يصلهم من معلومات حول تصرفاته وســمعته. فسمعة القائد هي مرآته أمام الجميع، ومن أجل أن يكون النموذج الأخلاقي لأفراد المؤسسة القدوةَ؛ فعليه أن يهتم بسمعته الأخلاقية وتصرفاته (Yates، 2011: 7) .

١) توضيح التوقعات الأخلاقية ونمذجتها:

إن سلوك القادة الأخلاقيين بمثابة نمذجة لما يجب أن يكون عليه السلوك المقبول من الأتباع حســب مقتضيات الموقف. ومن المهم أن يبدي القائد الأخلاقي ســلوكا أخلاقيًّا يقدّم من خلاله مثالًا جيدًا على المستويين الخاص والمهني. والأفراد غالبًا ما ينظرون إلى القائد؛ للحصول على توجيه وإرشاد أخلاقي منهم؛ ولذلك يجب أن يكون القادة أنفسهم أشخاصًا ذوي أخلاقٍ وسلوكياتٍ عالية أمام أتباعهم؛ حيث إنهم يتعلمون ما عليهم فعله وتجنبه، من خلال مراقبتهم لسلوكيات قادتهم؛ وبالتالي تقليدهم، سواء كان المثال الذي وضعه القائد جيدًا أم سيئًا؛ ولذلك يحمل القائد الأخلاقي مصداقيةً وثباتًا فيما يتكلم ويعمل به (Akker، et al.، 2009: 104) .

ولا يتأتى ذلــك إلا من خلال توضيح التوقعات الأخلاقية في العمل للأفراد؛ بهدف تحقيّق الانسجام بين الأقوال والأفعال، أو الوعود والإيفاء بها. والقائد الذي يكون قادرًا على تكوين مثل هذه الرؤية؛ فإنها ستقود إلى تطبيق المعايير والقيم الأخلاقية في العمل؛ ومن هنا يجب على القادة ألا يهتموا فقط بتحقيق الأهداف؛ ولكن بالطريقة أو الوسيلة المثلى لكيفية إنجازها، بحيث يشعر المرؤوسون بأنهم مسؤولون مثل مسؤولية القائد نفسه عن كل خطوة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة، ويتم ذلك من خلال قيادة القادة بتقديمه لتوقعات ومعايير أخلاقية واضحة للمرؤوسين

عـن كيفية أداء العمل، خصوصًا عند مواجهة القضايا والمشـكلات الأخلاقية في العمل (الكريم، ٢٠١٢: ١٠٢٦-١٠٢٧). ويمكن تخفيض الغموض والالتباس الأخلاقي Ethical Ambiguity ، من خلال وضع ميثاق للأخلاق بالمنظمة يوضّح القيم التنظيمية الأساسـية، والقواعد الأخلاقية التي يجب اتباعها والتحلي بها (الصرن وزاهـر، ب.ت، ٢٨). وقد أظهرت دراسـة (Wirba and El-Zoubi، 2015: 40) أن تحديد تلك المعايير للأفراد؛ كانت أكثر المهام الأخلاقية أهميـة للقائد من وجهة نظر مديري الشركات الخاصة في المنطقة الشرقية بالمملكة.

٢) مناقشة القضايا الأخلاقية في العمل:

ينبغي أن يحرص القائد على إيصال المعايير الأخلاقية إلى المرؤوسين، وإجراء التقييم المستمر لهذه المعايير، والتأكد من تطبيقها ومناقشتها مع العاملين في المنظمة. فكتابة مدونات السـلوك الأخلاقي بمفردها خطوة ليست كافية باتجاه تطبيق السـلوك الأخلاقي في المنظمة. ويجب أن تكون الأخلاقيات متأصلة، ويُنظر إلى القادة بأنهم لا يتسـامحون في موضوع الهفوات الأخلاقية، ويحرصون على مناقشتها مع العاملين .(Brown&Treveino2007:148) كما أن بعض القادة يعتقد أنه من غير الضروري النقاش حول الأخلاقيات في العمـل، وأن الأهم الالتزام بالسـلوكيات الأخلاقية فقط، بدلًا من التحدث عنها؛ مما من شأنه أن يؤدي إلى اعتقاد المرؤوسين بأن القائد محايد أخلاقيًا، وأن الأخلاقيات لا تُمثّل لديه أهمية؛ لذلك فمن المهم توضيح التوقعات الأخلاقية بالطريقة التي تُفسّر بها المعايير الأخلاقية، وترشد في عملية اتخاذ القرارات (الكريم، ٢٠١٢: ١٠٢٧).

٣) مكافأة السلوك الأخلاقي والمساءلة حول السلوك غير الأخلاقي:

يقوم القائد الأخلاقي بوضع مجموعة من القوانين والمعايير الأخلاقية، ويكون المرؤوسون مطالبين بتطبيق هذا القائمة من المعايير، بعد أن يكون القائد قد أعدّ نظام الثواب والعقاب؛ بحيث إن أي خرق من جانب المرؤوسين لهذه القائمة يعرّضه للمسـؤولية والعقاب، وأي التزام بهذه القائمة من قِبل المرؤوسين؛ ينالوا

به الثواب، الذي يكون على شكل حوافز مالية أو معنوية. وللقائد أثر مهم في القيم الأخلاقية للموظفين، ولا يعطي هذا التأثير نتائجه الإيجابية إلا بممارسات صحيحة من قِبل القائد، لا تتعارض مع قائمة المعايير الأخلاقية للمؤسسة. ويجب عليه بوصفه قائدًا أخلاقيًّا أن يقوم بتعريف الموظفين بهذه القائمة من المعايير الأخلاقية، وتعليمهم على طرق وأساليب الالتزام بها، وتعريفهم بتبعيات الالتزام بهذه القائمة من المعايير الأخلاقية، وما سيناله كل موظف إذا ما التزم بها؛ ومن ثمّ فإن المنظمة تصل بموظفيها إلى مستوى عال من الأداء؛ وبالتالي مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي والأخلاقي. ويعتمد نجاح القائد بشكل أساسي على الأداء العام لتابعيه، فإن كان الأداء جيدًا، وفي مستوى الأخلاق؛ يكون نجاح القائد. وإن كان الأداء العام لتابعيه سيئًا، وليس في المستوى المطلوب؛ فإن هذا يؤثر بشكل سلبي في نجاح القائد (Yates، 2011: 49) .

ويشير (الصرن وزاهر، ب. ت: ٢٨) إلى أهمية أن يوضح القائد للعاملين أن تقييم أدائهم سيكون وفق انسجامهم مع ميثاق المنظمة الأخلاقي، ومراعاة طرق تنفيذ أهداف المنظمة بشكل أخلاقي بغية مكافاتهم، وأن يوضح أن من لا يعمل بشكل أخلاقي سيتم اتخاذ الإجراءات الضرورية بحقه.

ونخلص مما سبق؛ أن من واجبات أي قائد أخلاقي، مكافأة السلوك الأخلاقي الجيد، ومعاقبة السلوك غير الأخلاقي؛ بهدف ضمان تحقيق الاتباع للمعايير الأخلاقية الجيدة، والتمييز بين السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي. ولذلك فمن المهم مكافأة أي سلوك أخلاقي جيد أمام الجميع؛ بهدف إرسال رسالة واضحة، مفادها أن تلبية القيم والمعايير الأخلاقية أمرٌ مطلوب. وعلى العكس من ذلك، فعند معاقبة أي سلوك غير أخلاقي؛ فقد يكون ذلك تذكيرًا بعدم القيام به في المستقبل مرة أخرى، وسيكون بمثابة مثال أمام الأتباع، فحواه أن الشذوذ عن المعايير والقيم والمبادئ الأخلاقية؛ لن يتم التجاوز عنه. إضافةً إلى أن مكافأة أي سلوك محدد أو عقابه؛ سيبّين الطريق المؤدي إلى النجاح؛ حيث إن القائد الأخلاقي لن يكافئ أي سلوكٍ غير أخلاقي؛ حتى وإن قاد إلى النجاح؛ لكي يرسل رسالة واضحة تقول: إن

النجاح لا يُعرف فقط بنتيجته النهائية؛ بل بكيفية تحقيق ذلك النجاح. (Brown et al، 2005: 123 ; Akker، et al.، 2009: 104) .

٤) اتخاذ القرارات الأخلاقية في العمل: (الطراونة، ٢٠١٢)

يعدّ اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، وهي أهم ما يقوم به القادة. وارتباط الأخلاق بالقرارات الإدارية وثيق الصلة في جميع الحالات التي يضطر القائد فيها إلى الرجوع لمبادئ الأخلاق. وأخلاقية القرارات الإدارية مستمدة من الجانب القانوني الذي تستند إليه، وعند غياب القانون، أو الأنظمة، أو التعليمات، أو تضاربها، أو تقادمها؛ يضطر القائد إلى الاجتهاد، والاجتهاد محكوم بأخلاقيات القائد، وقيمه، ودرجة التزامه بالمعايير الأخلاقية.

وحتى يكون القائد أخلاقيًّا؛ فإنه يجب الاهتمام بعملية اتخاذ القرارات الأخلاقية، وكيفية تشجيعها، من خلال مراعاتها للقيم والمعايير الأخلاقية للمنظمة، وتأثير تلك القرارات في كافة الأطراف ذات العلاقة.

ويرى لوتون وبايز (Lawton & Paez، 2015: 460) أنه ينبغي على القادة التعامل مع المرؤوسين بشكل جيد، وأن تكون العلاقة قائمة على الاحترام، وأن يتحلى المديرون بالمسؤولية الأخلاقية عند اتخاذ القرارات، ومراعاة الآخرين الذين يتأثرون بهذه القرارات مباشرة. ويعكف القادة الأخلاقيون على دراسة القرارات قبل اتخاذها؛ لمعرفة مدى تأثر الآخرين بها. وهؤلاء القادة لديهم منظومة من القيم والمبادئ ينطلقون منها في تعاملهم مع التابعين والمرؤوسين في العمل.

٥) دعم السلوكيات الأخلاقية من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية: ويتأتى ذلك بمراعاة المعايير الأخلاقية عند القيام بأنشطة الموارد البشرية؛ لتعزيز السلوكيات الأخلاقية في العمل، مثل استقطاب الأفراد الذي يمتازون بالسلوكيات الأخلاقية واختيارهم، والقيام بعملية التدريب والتطوير الأخلاقي، وتفعيل نظم تحفيز الأداء؛ لتشجيع السلوكيات الأخلاقية.

وقد ذكر (العثيمين، ١٩٩٣) أن بعض الباحثين بيّنوا أوجه التدريب، ورأوا ضرورة التركيز على الأهداف التالية:

أ- أن يُساهم التدريب في مساعدة الموظف على المواجهة الواعية والموضوعية لما يصادفه من مشكلات تتعلق بأخلاقيات الوظيفة والقيم البيئية السائدة.

ب- توليد الالتزام الذاتي بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات الحميدة، بوصفها وسيلة للتفريق بين السلطة والمسؤولية.

جـ- أن يفهم الموظف المضامين الأخلاقية للسلطات التي يمارسها، ويحرص على استخدامها.

د- أن يدرك الموظف معنى الصالح العام وأهميته للفرد والمجتمع.

وتظهر القيادة الأخلاقية عندما تظهر سمات القائد الأخلاقية للموظفين، والتي تعكسها المصداقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة. كما يجب أن يجعل القائد الأخلاقي صورة الفعل الأخلاقي واضحة ومؤثرة، حيث يستخدم السلطة المخولة له في وضع المعايير الأخلاقية، ومكافأة السلوك الملتزم بها، ومعاقبة السلوك المخترق لها، وصنع القرارات الأخلاقية، ومناقشة القضايا الأخلاقية. وتحيط القيادة الأخلاقية بكل من شخصية القائد وفعله، وتنعكس الشخصية في الفعل، والفعل بدوره دليل على الشخصية.

ويرى (عابدين وآخرون، ٢٠١٢) أن أبرز ممارسات القيادة الأخلاقية شيوعًا لدى المديرين، تمثّلت في تشجيع العمل بروح الفريق، ثم المحافظة على الأسرار التي يطلع عليها بحكم وظيفته، ثم مشاركة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية.

ويحدد (نجم، ٢٠١١: ٣٣٧-٣٣٨) خصائص القائد الأخلاقي بأنه: ذو رؤية أخلاقية، ولديه الحس الأخلاقي في التعامل مع المشكلات، كما تتسم قراراته بالقيم الأخلاقية المرشدة في كل الظروف، وهو صاحب معايير أخلاقية واضحة، كما يكوّن علاقات أخلاقية مع أصحاب المصلحة.

٦) الاتصالات للقيم الأخلاقية (Communication of Ethical Values):

من المهم للقائد الأخلاقي أن يتواصل مع الأتباع، ويتصرف وفقًا للقيم الأخلاقية. وقد يحدث القائد الأخلاقي تأثيرًا إيجابيًّا في سلوكيات أتباعه

الأخلاقية، من خلال تسهيل عملية التواصل حول الأخلاق والقيم، ويعني ذلك المشـاركة المستمرة للمعايير والقيم الأخلاقية التي يجب أن تكون بمثابة الموجّه للقرارات والتصرفات داخل المؤسسات، ومناقشة العنصر الأخلاقي في عملية اتخاذ القرار بكل وضوح. وإضافة إلى ذلك، فيجب أن يشعر الموظفون بالأمان؛ لكي يكونوا قادرين على مشاركة الآراء والمشكلات الأخلاقية التي يمرون بها. ومن شروط القائد الأخلاقي الناجح أن يكون مطلعًا على كافة المشـكلات والآراء؛ لكي يعطي أتباعه شعورًا بالاطمئنان؛ ولذلك تعد رغبة الموظفين في إخبار قادتهم بمشاكلهم؛ جزءًا مهمًّا وضروريًّا في القيادة الأخلاقية؛ مما يعني عدم خوف الموظفين من قول ما يزعج قادتهم، واستماع القائد إلى موظفيه؛ حتى ولو كان انتقادًا له. كما يقوم القائد الأخلاقي بتشجيع الأتباع على الانفتاح، والتعامل مع الأخبار السيئة بوصفها مشكلة يجب أن تُعالج بدلًا من المعاقبة (Akker، et al.، 2009: 105)

وتقـارن جميلة خليف (٢٠٠٨: ١٠٤-١٠٥) بـين القادة الأخلاقيين والذين يفتقدون الحس الأخلاقي، كما يلي:

جدول (٣)

مقارنة بين القادة الأخلاقيين والذين يفتقدون الحس الأخلاقي

القائد الذي يفتقد الحس الأخلاقي	القائد الأخلاقي
تتسم معاملته بالقسوة والشدة والغلظة.	يأخذ بعين الاعتبار حاجات التابعين.
يحرّض على ممارسات خاطئة في سبيل الإنجاز.	ينقلون الرؤية والرسالة التي يعملون لأجلها.
يستغل نقاط ضعف الآخرين بالانتقام منهم أو ابتزازهم.	يتسم بالاستقامة بالتعامل مع الآخرين.
يُقلّل من احترام الأتباع.	تتسم علاقاتهم بالاحترام المتبادل
يجعل الأتباع اعتماديين؛ لضمان تبعيتهم المطلقة.	يمكّن ويفوّض.
يؤمن بأن الغاية تبرر الوسيلة.	يعظم المصالح ويدرأ المفاسد قدر الإمكان
يحرّف الحقيقة، ويستخدم الإشاعة.	يشجع المبادرات الفردية
يتلاعب بأعضاء فريق العمل، ويؤمن بمقولة: فرق تسد.	يعزّز التناغم والاتساق بين أفراد فريق العمل.
يستخدم التحفيز السلبي.	يستخدم التحفيز الإيجابي.
يقدّم مصلحته الشخصية على المصلحة العامة.	يقدّم المصلحة العامة على مصلحته الشخصية.
يفتقد المبادئ والقيم الأخلاقية.	يتسم بوجود مبادئ وقيم أخلاقية.

بينما يحدد (نجم، ٢٠١١: ٣٥٢) عددًا من المهام للقائد الأخلاقي:

١) اعتماد معايير الأخلاقيات في تقييم المنظمة إلى جانب معايير الربح والكفاءة.

٢) اختيار العاملين للعمل أو الترقية على أساس معايير الأخلاقيات، إلى جانب معايير الكفاءة.

٣) العمل على إصدار مدونة أخلاقية (Code of Ethics)، ترشد العاملين في قراراتهم وممارساتهم.

٤) تشكيل لجنة أخلاقيات في المنظمة، تعمل على تقييم المستوى الأخلاقي للقرارات والممارسات.

٥) التعامل الفعّال مع المشكلات الأخلاقية.

٦) بناء ثقافة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات، وإشاعة القيم؛ مما يُسهم في إيجاد مناخ أخلاقي في المنظمة.

ويرى المزجاجي (١٤١٥هـ) أن المدير يجب أن تحكم المعايير الأخلاقية علاقته في عمله بجميع الفئات برؤسائه، وزملائه من المديرين، ومرؤوسيه من الموظفين في المنظمة، والجمهور. يجب عليه الالتزام بها؛ لتجسيد السلوك الإداري القويم، بحيث تجعل الممارسات الإدارية لهذا المدير ذات طابع متميز بروح العبادة؛ لأن العمل الحسن جزء لا يتجزأ من عبادة المخلوق لخالقه. ويُقصد بالمعايير ما ينبغي توقعه منه من تصرفات معينة عند تعامله مع الفئات الأربعة السابقة: فكرًا، أو قولًا، أو سلوكًا، كما أنها تبيّن الإطار السلوكي العام للمدير المسلم أثناء قيامه بنشاطه الإداري، والتي تختلف باختلاف شخصيات المديرين، وخلفياتهم الاجتماعية، ومستوياتهم العلمية، وخبراتهم في مجال العمل. وتضبط تلك المعايير علاقته برؤسائه الآخرين في الجهاز الإداري، وتوضّح درجة مسؤوليته أمامهم، ومدى التزامه بواجباته الوظيفية، مثل: التوقير والاحترام، والسمع والطاعة، والمحافظة على أسرار المؤسسة.

كما يحدد (هاوس، ٢٠٠٦: ٣٤١) مبادئ القيادة الأخلاقية فيما يلي:

- التعامل مع الآخرين باحترام وتقدير.
- خدمة الآخرين، والاهتمام بهم، واتخاذ القرارات المفيدة لهم.
- التعامل مع المرؤوسين بعدالة ومساواة.
- التزام الصدق والأمانة في القول والفعل والعلاقات، والانفتاح على الآخرين.
- تقديم الخدمات للمجتمع، وعدم التركيز فقط على مصالح المنظمة.

وأضاف معهد جوزيفسون Josephson institute نقلًا عن (الحربي، ٢٠١٤: ٧٨) للمبادئ التي حددها هاوس: الالتزام ، والمسؤولية عن الخيارات والسلوكيات، من خلال ضبط النفس، وكبح الرغبات والأهواء، والمساءلة، والتحسين المستمر.

بينما يرى (السعود، ٢٠١٤، ٢٠) أن صفات القائد الأخلاقي:

- تمثّل السلوك الأخلاقي ليكون أنموذجًا للمرؤوسين.
- تنمية القيم الأخلاقية في المنظمة.
- بثّ القيم والممارسات ونقلها عبر أقسام المنظمة.
- استخدام سياسة المكافأة لذوي السلوك الأخلاقي.
- محاربة السلوكيات غير الأخلاقية وتحجيمها.

ومن خلال ما سبق؛ نتوصّل إلى مجموعة من الأفعال والتصرفات التي يسلكها القائد الخلوق؛ من أجل تطبيق القيادة الأخلاقية:

- المساهمة في بناء قائمة من المعايير الأخلاقية تناسب البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.
- يؤدي دور النموذج الأخلاقي لتابعيه، عن طريق تطبيقه لقائمة المعايير الأخلاقية.
- تحفيز السلوك الأخلاقي لتابعيه.
- نبذ السلوكيات غير الأخلاقية، والمتعارضة مع قائمة المعايير المتعارف عليها.
- بناء نظام من الثواب والعقاب؛ للحفاظ على المناخ الأخلاقي للمؤسسة.

٨/ نماذج القيادة الأخلاقية:

يرى الكبيسي (٢٠٠٤: ١٠٧) أن النموذج تعريف تجريبي يساعد على توظيف المعلومات والبيانات المتاحة؛ لفهم موضوع ما، أو تفسير ظاهرة معينة، وهو ليس تعريفًا ثابتًا أو نهائيًّا كبقية التعريفات؛ بل هو تقريبي ومرن، ويمكن تكييفه ومراجعته تبعًا للموضوع والظرف؛ مما يجعل من المهم استعراض عددًا من النماذج التي عالجت القيادة الأخلاقية في الأدبيات السابقة.

قدّم بيكيت (Picett،2005) نموذجًا للقيادة الأخلاقية، كما يوضحه الشكل رقم (١).

شكل رقم (١)

مكونات نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية.

القيادة الأخلاقية

المسؤولية الاجتماعية المشتركة

العمليات الداخلية للسلوك الأخلاقي

المناخ القيمي Moral

المناخ الأخلاقي Ethical

البيئة الأخلاقية

ومن الشكل السابق يتضح أن القيادة الأخلاقية تتكوّن من خمس مراحل وفقًا لنموذج بيكيت:

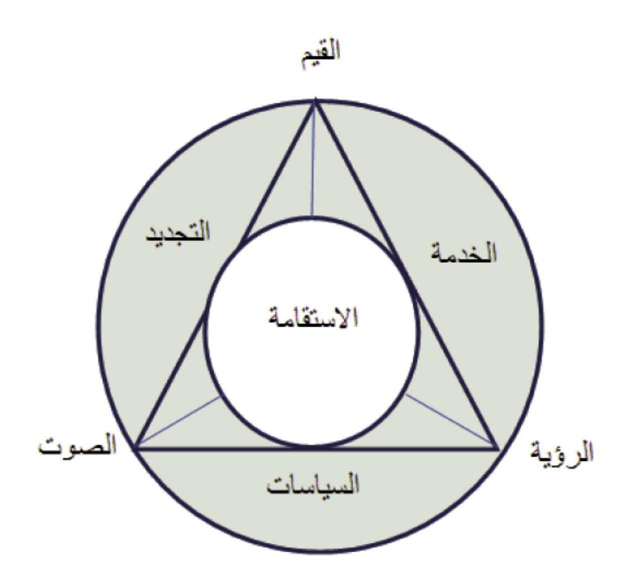
- البيئة الأخلاقية: وهي التصور السائد لما يجب أن تكون عليه الممارسات والإجراءات المثالية في المنظمة التي لها محتوى أخلاقي، وتحدد ماهية السلوك الأخلاقي في المنظمة. وتشمل البيئة الأخلاقية العامة النزعات المختلفة للمناخ الأخلاقي، ويحدث من خلالها العمليات اليومية للمنظمة. أما المناخ الأخلاقي فهو الذي يسبب الظروف التي بها تتم عملية اتخاذ القرارات في المنظمات، بالإضافة إلى المناخ القيمي، الذي يشمل الأدوار، والمعايير الأخلاقية، وأنظمة الثواب التي تدعم التصرف الأخلاقي، وتميّز الدرجة التي يعاقب عليها السلوك غير الأخلاقي في المنظمات، ويحتوي على مناخ أخلاقي مختلف.

وتكوّن تلك البيئات الثلاث المكوّنات الأساسية للقرارات الإدارية، من وجهة نظر بيكت، والتي تكوّن العمليات الداخلية للسلوك الأخلاقي، الذي يؤدي إلى إدراك المنظمة للمسؤولية الاجتماعية المشتركة. أي أن بيكت يرى أن مؤشر وجود القيادة الأخلاقية المحافظة يكون على مستويات عالية من المسؤولية الاجتماعية؛ ومن ثمّ يمكن للقادة والمديرين أن يقيّموا أنواع المناخ الأخلاقي التي يحتاجون إلى تطبيقها؛ للحصول على السلوك العام الذي يريدون تطبيقه بالفعل داخل منظمتهم.

كما قدّم بيل غراس (Grace، 2007) نموذجًا للقيادة الأخلاقية، ومن خلال هذا النموذج يضع غراس في المركز للقيادة الأخلاقية أناسًا يريدون أن يصبحوا قادة، يؤثرون الآخرين على أنفسهم، ويجعلون ذلك التزامًا في رحلة داخلية للصالح العام، تبدأ بنظرة تطويرية لكيفية البدء في هذه المرحلة. ويعمل هؤلاء الأفراد على نشر قيمهم، كما يعلمون على إظهار رؤيتهم؛ لتطوير من حولهم، من خلال مراعاة حاجات أعضاء المجتمع، وأهدافه، وإمكاناته.

شكل رقم (٢)

نموذج غراس للقيادة الأخلاقية.



ويتكوّن النموذج مما يلي:

- القيم والمعتقدات: تبدأ القيادة الأخلاقية من الفهم، والالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية الأساسية لكل فرد؛ ومن ثمّ دمج تلك القيم في الممارسات.
- الرؤية: هي القدرة على تأطير أعمالنا، خاصة فيما يتعلّق بخدمة الآخرين داخل الصورة الحقيقية والسياق الأخلاقي فيما ينبغي أن تكون.
- الصوت: إيصال الرؤية إلى الآخرين، بالأسلوب المقنع الذي يحفّزهم، ويحركهم إلى التنفيذ.
- الاستقامة: ممارسة السلوك الأخلاقي المستقيم، وبذل الجهد لعمل الشيء الصحيح والجيد، وبهذه الطريقة تتطوّر خصائص الاستقامة، وبشكل خاص تؤيد الاستقامة للصالح العام.

- الخدمة: تقديم الخدمة للآخرين.
- السياســة: وهي كلمة يونانية للمدنية، وتعنــي: (أهداف المجتمع وغاياتــه)، أي أن تلتقي جميع أهدافنا الفردية والجماعية في المصلحة المشتركة، وهي المصلحة العامة.
- التجديد: تغيير أعمالنا وتجديدها، إذا ما تطابقت مع قيمنا المتعددة، مع الأخذ بعين الاعتبار العمل في سياق تحقيق رؤيتنا.

وقدّم (تريفتو وآخرون، ٢٠٠٠) نموذجًا للقائد الأخلاقي من خلال مصفوفة القائد الأخلاقي:

شكل (٣): مصفوفة القائد الأخلاقي.

Weak		الشخص الأخلاقي	
		Strong	
المدير الأخلاقي	Weak	قائد غير أخلاقي	القائد المحايد
	Strong	قائد مرائي	قائد أخلاقي

ولكي تُدرك القيادة الأخلاقية من قِبل الآخرين؛ فيجب أن تتضمّن:

١) الســمات الأخلاقية الشخصية للقائد (جانــب شــخصي)، مثل (المصداقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة).

٢) مدى قيام القائد بتشــجيع السلوكيات الأخلاقية للأتباع ودعمها (جانــب إداري)، عن طريق مناقشة القضايا الأخلاقية، وتوضيح المعايير والتوقعات الأخلاقية، بالتواصل حول القيم والمبادئ، واتخاذ القرارات الأخلاقية، ودعم المعايير الأخلاقية باســتخدام المكافآت والحوافز للملتزمين أخلاقيًا، وإيجاد قواعد أساسية للسلوك الأخلاقــي؛ بقصد تعديل الســلوكيات الأخلاقية في العمل، وتحسينها، وتعزيزها.

وعندما لا يهتم الأتباع بأخلاقيات القادة؛ فإنهم ينظرون إليهم بأنهم محايدون أخلاقيًا. ويحدّ هذا التصور من قدرة القائد على ممارســة أي تأثير

إيجابي على السلوك الأخلاقي لأتباعه؛ بل قد يكون له آثار عكسية بمجرد أن يعتقد الموظفون بأن النتيجة هي القيمة الوحيدة التي ينبغي أن توجّه قراراتهم. وكون الشخص أخلاقيًّا في حد ذاته؛ ليس كافيًا ليمارس القيادة الأخلاقية؛ بل يجب أن يكون مديرًا أخلاقيًّا من خلال البُعد الثاني.

وقدّم كرايتنر وكينيكي (Kreitner & Kinicki) في الطبعة السابعة، الصادرة عام ٢٠٠٧ من كتابهما (السلوك التنظيمي)، نقلًا عن (راضي، وحسن، ٢٠١١) نموذجًا يتكوّن من ثلاثة محددات رئيسة للقائد الأخلاقي:

شكل (٤)

نموذج كرايتنر وكينيكي للقائد الأخلاقي

١) المؤثرات الشخصية: مثل الخصائص الشخصية، والقيم، والمبادئ الأخلاقية التي يحملها القائد، والتجربة الشخصية الأخلاقية التي تتشكّل عند مكافأة أصحاب السلوك الأخلاقي، ومعاقبة أصحاب التجاوزات الأخلاقية.

٢) المؤثرات التنظيمية الداخلية: مثل حجم المنظمة (فكلما كانت المنظمة أكبر حجماً؛ زاد الاحتمال بظهور الممارسات غير الأخلاقية)، واستراتيجية المنظمة، والهيكل التنظيمي (أظهرت بعض البحوث أن المديرين يتصرّفون بشكل غير أخلاقي في المنظمات التي تتبنى الهيكل اللامركزي، والثقافة التنظيمية للمنظمة، والضغط المدرك على النتائج (ففي حالة وجود ضغط على النتائج؛ فقد يؤدي إلى بعض التجاوزات الأخلاقية)، ومجموعة القوانين الأخلاقية.

٣) العوامل الخارجية: مثل خصائص البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة، والنظام القانوني والسياسي، وثقافة البلد التي تعمل فيه المنظمة.

وقدّم (Kalshoven and Den Hartog) في عام ٢٠٠٩ نموذجًا يحتوي على الأبعاد التالية للقيادة الأخلاقية:

١) العدالة: ويُقصد به أن يتصرف القائد بشكل نزيه وغير متحيز، وأن يعامل الآخرين بطريقة سليمة وصحيحة، وبتوازن، وأن يقوم بأخذ خيارات مبدئية وعادلة.

٢) توضيح الدور: ويُقصد به أن يدخل في عملية اتصال مفتوحة مع العاملين، يقوم من خلالها بتوضيح نطاق مسؤولية كل فرد، والتوقعات منه، وتحديد معايير الأداء وأهدافه.

٣) المشاركة في اتخاذ القرارات: بالاستماع إلى أفكارهم والاهتمام بها، وأن يستمع إلى أصواتهم، وأن يسمح للأتباع بالمشاركة في التحكم بالأعمال الموكلة إليهم، وجعلهم أكثر استقلالية في عملهم.

٤) النزاهة: بتقديم مصلحة العاملين على مصالحه الشخصية، والربط بين القول والفعل، وأن يتوافق ما يقوله مع ما يفعله، والمحافظة على الوعود، وأن تكون أفعاله متوقعة وغير مفاجئة للأتباع.

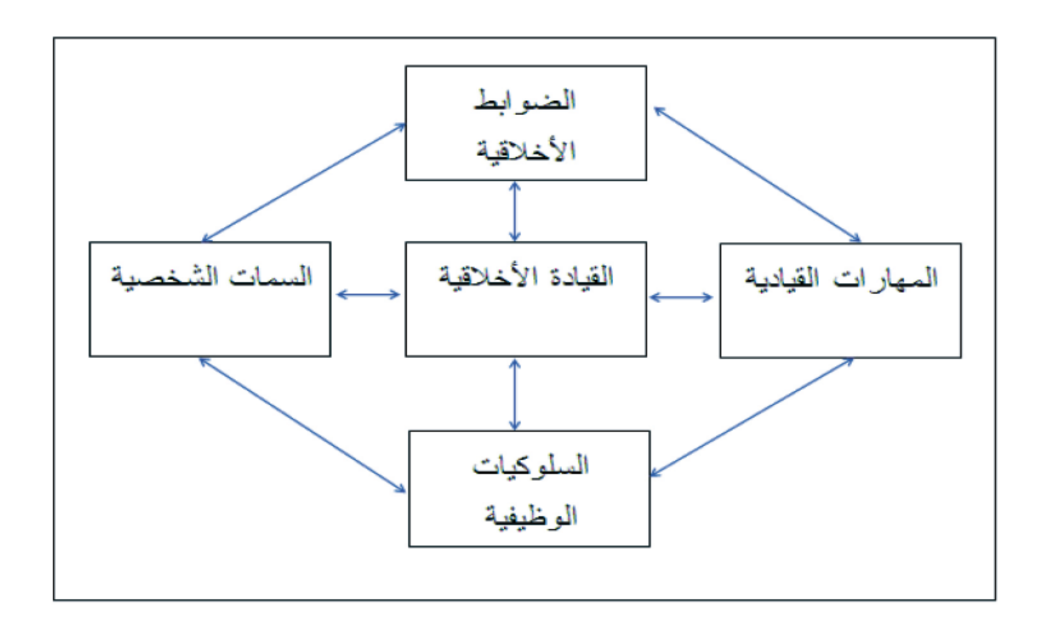
٥) التوجيه الأخلاقي: بالتواصل مع الأفراد حول القضايا الأخلاقية، وتوضيحها، وأن يشرح القواعد الأساسية لهذه القضايا، ويشجّع السلوك الأخلاقي ويكافئه.

٦) التوجّه نحو العاملين: ويُقصد به أن يهتم القائد بمشكلات العاملين، ويحترم مشاعرهم واهتماماتهم، وأن يقدّم لهم الدعم اللازم في كل ما يحتاجون إليه في العمل، وأن يتأكد من تلبية ما يستطيع من حاجاتهم.

كما قدّم خليل (٢٠١٤) نموذجًا مقترحًا للقيادة الأخلاقية يتكوّن من أربعة أبعاد متكاملة، وهي: منظور المعايير والضوابط الأخلاقية، ويقابله أسفل الشكل السلوكيات الوظيفية، وفي الاتجاه الأيمن يوجد منظور المهارات القيادية، ويقابله في الاتجاه الأيسر منظور السمات الشخصية، كما يوضّح الشكل رقم (٥):

الشكل (٥)

نموذج خليل الرباعي متوازن الأبعاد للقيادة الأخلاقية.



ويقصد بهذه الأبعاد الأربعة، ما يلي:

١) الضوابط الأخلاقية، مثل: عدم تقبّل الرشوة أو طلبها، وحسن السيرة والسمعة، وعدم الإخلال بشرف الوظيفة العامة، وعدم تقبل الهدايا.

٢) السـمات الشخصية، مثل: حسن الخلق مع الزملاء والرؤساء، وحسن المظهر، والأمانة، واحترام حقوق الغير، والتواضع.

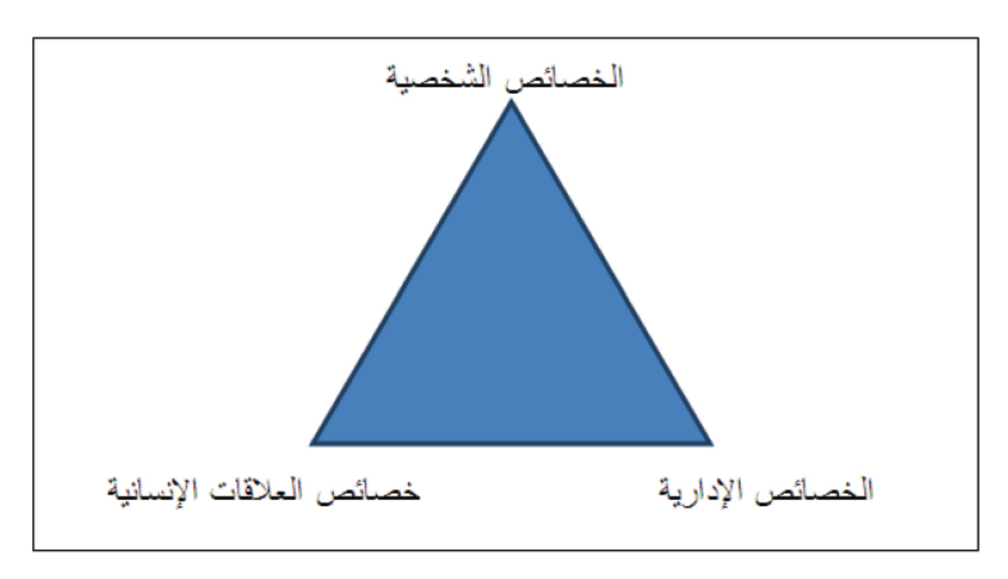
٣) السـلوكيات الوظيفية، مثل: عدم إساءة استعمال السلطة الوظيفية للمصالح الشـخصية، وعدم إفشاء أسرار العمل، واحترام الرؤساء والمرؤوسين، وتنفيذ الأوامر الصادر بدقة وأمانة، والعناية الكافية بأدوات العمل.

٤) المهـارات القيادية: إنجاز أهداف العمل، والتواصـل والتعاون مع الآخرين، والدقة وإتقان العمل، وإنجاز أهداف العمل بأقل تكلفة.

كـما قدّم العنقري (٢٠١٤) نموذجه معتمدًا على ثلاثة أبعـاد للقيادة الأخـلاقـية، وهي:

شكل (٦)

نموذج العنقري للقيادة الأخلاقية.



١) الخصائص الشخصية: وتركّز على مجالات تطبيق الإنصاف والعدل في توزيع الواجبات والأعمال بين المرؤوسين، وتحري الصدق في الحديث معهم، والوفاء بالوعود المقطوعة، والاعتراف بالأخطاء إذا وُجدت.

٢) الخصائص الإدارية: وتركّز على مجالات اتخاذ القرارات الإدارية بموضوعية، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة، وتوضيح المهام الموكلة إلى المرؤوسين، والاعتماد في تقييم الأداء على معايير موثوق فيها.

٣) الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية: وتركّز على مجالات التعامل مع الآخرين، وتحري التقدير والاحترام، والتواضع، والمحافظة على أسرار الآخرين، والإنصات إلى المرؤوسين، والاهتمام بإشباع حاجاتهم.

الخاتمة

تناول هذا الفصل بناء الإطار الفكري والنظـري الخاص بموضوع القيادة الأخلاقية؛ حيث تم عرض مفهومها من خلال عدة آراء ومداخل متنوعة، وتعريف الباحث لهذا المفهوم، ثم أشـير إلى أبعادها ومكوناتها، والعناصر المختلفة التي تحتويها، وتم التطرق كذلك إلى إظهار الأسباب والدوافع وراء الاهتمام من جانب المنظمات بالقيادة الأخلاقية. كما أشار الباحث إلى أهمية القيادة الأخلاقية، ومدى مسـاهمتها في خدمة المنظمة وأفرادها، وتحقيق أهدافها. وتناول الفصل كذلك المحددات والعوامل المؤثـرة في تفعيل دور القيادة الأخلاقية في المنظمة. وأخيرًا عرض الباحث لأساليب تفعيل القيادة الأخلاقية في المنظمات، والطرق والعناصر المختلفة التي تدعمها، فقد تم التركيز في هذا المبحث على مفهومي القيادة والأخلاقيات، اللذين يُعدّان المكوّنين الرئيسين لمفهوم القيادة الأخلاقية. كما أُشير إلى الأهمية الكبيرة للقيادة الأخلاقية في المجـال الإداري، من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على سـلك تصرفات إيجابية لا تتعارض مع قائمة المعايير الأخلاقية للمنظمة. كما تطرّق البحث في هذا المحور إلى توضيح الصفات التي يتحلّى بها القائد الأخلاقي، التي تكون جزءًا من شخصيته في الواقع، كالأمانة، والإيثار، والنزاهة، والمسـاواة، والعدالة، كما تطرّق البحث إلى التصرفات والخطوات التي يتخذها القائد؛ من أجل التأثير في سلوكيات المرؤوسين، كنظام الثواب والعقاب. وقد ذُكر أيضًا نتائج بعض الدراسـات التي كانت في مجال القيادة الأخلاقية، مع تفسـير نظرية التعلم الاجتماعي التي اسـتخدمها الباحثون في تفسير أثر القائد الأخلاقي في موظفيه.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

* بدوي، احمد زكي (١٩٨٢). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان.
* تقرير لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة (٢٠١٥). تشجيع خضوع المؤسسات للمساءلة ومراعاة المبادئ الأخلاقية على مستوى القيادة وتوخي النزاهة لتعزيز الثقة في الجهود المبذولة لتحقيق التنمية المستدامة. المجلس الاقتصادي والاجتماعي بالأمم المتحدة. الدورة الرابعة عشر.
* الجرجاني، علي بن محمد (١٩٨٣). التعريفات، بيروت: دار الكتب العلمية.
* جرينبرج، جيرالد؛ وبارون، روبرت (٢٠٠٤). إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: د.رفاعي محمد؛ و د.إسماعيل بسيوني. ط٣، الرياض: دار المريخ.
* جي م.شافريتز، وآخرون. (٢٠١٠م). مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة.ط٢، ترجمة: نخبه من المختصين. الرياض: معهد الإدارة العامة.
* الحربي، حياة محمد (٢٠١٤). القيادة الأخلاقية للأستاذ الجامعي ودورها في تعزيز قيم المواطنة لدى طلبته. ورقة مقدمة إلى مؤتمر قيم المواطنة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، ص ص:٦٥-١٢٦.
* الحربي، حياة محمد (٢٠١٥). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية وانعكاساتها على الطلبة في ضوء توجهات الجامعة الاستراتيجية. مجلة معهد الإدارة العامة، مج (٥٥)، ع (٣)، ص ص:٥٥٥-٦٢٤.
* حسانين ، أسامة أحمد (٢٠١١). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة بكلية التجارة جامعة سوهاج، مج (٢٥)، ع(١)، ص ص: ٢ – ٥١.

* حمادات، محمد حسن (٢٠٠٦). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
* حميدي، جابر وحيد (٢٠١٤). أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين والالتزام التنظيمي بالتطبيق على وزارة التربية العراقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع (٣)، ص ص: ٣٦٩-٣٩٧.
* الحوري، سليمان؛ والعواودة، وليد؛ وعابدين، محمد (٢٠١٢م). أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية، مجلة الإداري، ع (١٣٠) ، ع ع :٥٣- ١٠٢.
* خضر، سناء (٢٠٠٨). الفلسفة الخلقية والعلم: نظرة نقدية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع.
* خليف، جميلة شحادة (٢٠٠٨). أخلاقيات الإدارة. ط١، الكويت: دار اقرأ للنشر والتوزيع.
* خليل، نبيل مرسي (٢٠١٤). أبعاد وخصائص القيادة الأخلاقية في الأجهزة الحكومية بمنطقة تبوك، ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة، الرياض: معهد الإدارة العامة.
* أبوالخير، علي عبدالحميد (١٩٩٤). صحيح مسلم بشرح الإمام النووي، القاهرة: دار السلام.
* داوني، كمال سليم (٢٠١٣) القيادة التربوية. ط١، عمان: دار المسيرة.
* دياب، وليد خلف الله (٢٠١٤). أخلاقيات ممارسة العلاقات العامة، ط١، عمان: دار اليازوري العلمية.
* ديم، باري؛ وهيوستن، هاري(٢٠١٣). القيادة في المنظمات غير الربحية، ترجمة: عبدالرحمن بن أحمد هيجان، ط١، الرياض: مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة.
* رشيد، مازن فارس (٢٠٠٣م أ). الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية. مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، مج(٢٥)، ع(٢)، ص ص:٤٦٧-٥٠٠.
* رشيد، مازن فارس (٢٠٠٣ ب). الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة

العربية السعودية: بعض المحددات والآثار. مجلة الإدارة العامة، مج(٤٣)، ع (٣)، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص ص: ٤٣٧ - ٤٧٩.

* روكمان ، واهيبر (٢٠١٠) تأثير أخلاقيات العمل الإسلامي على مخرجات العمل، المجلة الالكترونية لأخلاقيات العمل والدراسات التنظيمية، مج (١٥)، ع (١).
* الزبيدي، غني؛ والعبادي، هاشم؛ والعابدي، على (٢٠١٢) الجوانب الأساسية للذكاء الروحي ودورها في ممارسات القيادة الأخلاقية. ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر الريادة وذكاء الأعمال في المنظمات العراقية، ص ص: ٧٣١- ٧٤٨.
* سايمون، هيربرت آي. (٢٠٠٣). السلوك الإداري: دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، ط٤، ترجمة: عبدالرحمن بن أحمد هيجان، عبدالله بن أهنية. الرياض: معهد الإدارة العامة. (نشر الكتاب قبل الترجمة ١٩٤٦م).
* السعدي، عبدالرحمن ناصر (٢٠٠٠). تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، تحقيق: عبدالرحمن بن معلا اللويحق، ط١، الرياض: مؤسسة الرسالة.
* السعود، راتب (٢٠١٤) بناء المنظومة الأخلاقية في المؤسسات التربوية، الندوة الدولية العلمية الثالثة بعنوان: التربية آفاق مستقبلية. جامعة الباحة.
* السكارنة، بلال (٢٠٠٩م). أخلاقيات العمل. ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
* سليمان، رضية (٢٠٠٩). واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدراس التعليم الاساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، مسقط: جامعة قابوس.
* الشريفي، عباس؛ والتنح، منال (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، مج (١٢) ، ع (٣)، ص ص:١٣٥-١٦٢
* الشقحاء، فهد محمد (٢٠٠٤). الأمن الوطني: تصور شامل. المفهوم، الأهمية، المجالات، المقومات. ط١، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
* الشهري، مرعي بن عبدالله (٢٠٠٩) أخلاقيات العمل في الإسلام وآثارها الأمنية، مجلة البحوث الأمنية، مج (١٨)، ع (٤٣)، الرياض: كلية الملك فهد الأمنية.
* الشيحة، عدنان (٢٠١٥). الخطاب الملكي وتعزيز أخلاقيات الوظيفة العامة، جريدة الاقتصادية، ع (٢٨٢٤).

* صالح، أحمد علي، المبيضين، محمد ذيب (٢٠١٣). القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، مجلة دراسات العلوم الأردنية، مج(٤٠)، ع (١)، ص ص: ٥٨-٧٤.
* صدام، محمد (٢٠٠٤) الإدارة المعتمدة على القيم :اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين، دورية الإداري، ع (٩٧).
* الصواف، محمد ماهر (١٩٩٤). أخلاقيات الوظيفة العامة والعوامل الإدارية المؤثرة في مخالفتها في التطبيق على المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، ع (٨٢)، ص ص:
* الطراونة، تحسين أحمد (٢٠١٢).الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
* الطراونة، تحسين (١٩٩٠). أخلاقيات القرارات الإدارية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مج (٥)، ع (٢)، ص ص: ١٣٧-١٥٥.
* عابدين، محمد عبدالقادر؛ وشعيبات، محمد عوض؛ وحلبية، بنان محمد (٢٠١٢). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلموا المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع (٢٨)، ص ص: ٣٢٧ - ٣٦٣.
* العبداللطيف، عبدالرحمن (٢٠١٢). الآثار الاقتصادية للفساد المالي والإداري، ورقة مقدمة بالندوة العلمية حول النزاهة ومكافحة الفساد، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
* عبدالله، عادل ؛ ويونس، عبدالله (٢٠١٢). أخلاقيات القيادة وإسهامها في صوت الموظفين. مجلة تنمية الرافدين في جامعة الموصل، مج(٣٤)، ع(١٠٦)، ص ص: ٩-٢٥.
* عبو النقار، عبدالله حكمت (٢٠٠٧م). أخلاقيات القيادة والقيادة التحويلية لتطوير مدركات دعم العمل التنظيمي دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان وزارة الموارد المالية. بغداد: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة بغداد. مج(١٧)، ع (٦٣). ص ص: ٧٠-٩٩.

* العثيمين، فهد سعود (١٩٩٣). أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، ط ٢، بيروت: مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع.
* العديم، يعقوب (٢٠٠٧). مبادئ القيادة والولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للأجهزة الحكومية بمحافظة حفر الباطن، مجلة الإداري، ع (١٠٨)، ص ص: ٣٩-٧٠.
* العرايضة، رائدة هاني (٢٠١٢). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية في مدينة عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة الشرق الأوسط.
* العزام، زياد (٢٠١٥). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مج(٤٢)، ع (١)، ص ص: ١٠٣-١٣٠.
* علاقي، مدني (٢٠٠٠). الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط٩، جدة: مكتبة دار جدة.
* العميان، محمود. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط٣، عمان: دار وائل للنشر.
* العنزي، عوض؛ والعديم، يعقوب (٢٠٠٦). إدراك الموظفين للمسلك الوظيفي والأخلاقيات المهنية - دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بدولة الكويت، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج(٢٢)، ع (٢)، ص ص: ٨٣-١٠٩.
* العنقري، عبدالعزيز (٢٠١٤). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمدرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة. ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
* الغالبي، طاهر؛ والعامري، صالح (٢٠٠٨) المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط٢، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
* الغامدي، عبدالله سعد (٢٠١٤). دور النزاهة والشفافية في محاربة الفساد، ورقة علمية مقدمة في الملتقى العلمي للجرائم المستحدثة في ظل المتغيرات والتحولات الإقليمية والدولية، عمان.

* القحطاني، سالم (٢٠٠٨). القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي. ط٣، الرياض: (ب. ن).
* الكبيسي، عامر خضير (٢٠٠٤). الفكر التنظيمي، الجزء الاول من سلسلة التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دمشق: دار الرضا للنشر.
* الكريم، محمد (٢٠١٥) مدى الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات في المصارف الليبية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع (١) ، ص ص: ٢٢٣- ٢٤٧.
* الكريم، محمد (٢٠١٢). سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع (١) ، ص ص:١٠٠٧- ١٠٦٠
* الكلابي، سعد (٢٠٠٠). نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، الرياض: جامعة الملك سعود.
* كنعان، نواف (٢٠٠٩). القيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
* مدكور، إبراهيم (١٩٧٥). معجم العلوم الاجتماعية، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
* المزجاجي، أحمد بن داود (١٤١٥هـ). أخلاقيات المدير المسلم في الإدارة العامة، مجلة كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، ع (٢٤)، جامعة الكويت.
* المصري، علي خميس (٢٠١٢)، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان: جامعة عمان العربية.
* المعتاز، إحسان (٢٠٠٨) أخلاقيات مهنة المراجعة والمتعاملين معها: انهيار شركة إنرون والدروس المستفادة. مجلة الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبدالعزيز، مج(٢٢)، ع (١)، ص ص: ٢٥٧-٢٩٣.
* ابن منظور (ب. ت). لسان العرب، بيروت: دار صادر للطباعة والنشر.
* المنيف، إبراهيم عبدالله (١٩٨٠). الإدارة: المفاهيم الأسس المهام ، ط١، الرياض: دار العلوم.
* نجم، نجم عبود (٢٠١١). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

* أبو ندا، سامية خميس (٢٠٠٧). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
* أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٥). تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، القاهرة: إيتراك للنشر.
* هاوس، بيتر ج. نورث (٢٠٠٦). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، الرياض: مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

* Akker، L.; Heres، L.; Lasthuizen، K; and Six، F. (2009) Ethical Leadership and Trust، International Journal of Leadership Studies، Vol. 5، Iss. 2. pp: 102- 122.
* Bedi A، Alpaslan CM and Green S (2015) A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. Journal of Business Ethics، pp: 1 -20
* Bellingham، R. (2003): Ethical Leadership، HRD Press، Amherst.
* Beverly L. U. Philipp، (2012). "Psychological Contracts in the Workplace: Relationships Among Organizational Commitment، Organizational Citizenship Behaviors، and Ethical Leadership". California School Of Professional Psychology، Los Angeles، U.S.
* Black،K. B (2013) The Importance of a Business Governance Plan، International Journal of Scientific & Engineering Research، Volume 4، Issue 2. pp:1 -4.
* Brown، M. E.، and Trevino، L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly، vol (17)، pp: 595–616.
* Brown، M.E.، & Mitchell، M.S. (2010). Ethical and unethical leadership. Business EthicsQuarterly، 20 (4)، 583–616
* Brown، M; Trevino، L; and Harrison، D (2005). Ethical leadership: a

social learning perspective for construct development and testing، Organizational Behavior and Human Decision Processes، Vol .97، iss. 2، pp: 117 -134.

* Celik S، Dedeoglu، B، Inanir A، (2015). "Relationship Between Ethical Leadership، Organizational Commitment، and Job Satisfaction at Hotel Organizations"، EGE Academic Review، v (15)، n(1)، pp53- 63.
* De Hoogh، A.H.، & Den Hartog، D.N. (2008). Ethical and despotic leadership، relationships with leader's social responsibility، top management team effectiveness and subordinates'optimism: A multi-method study. Leadership Quarterly، 19.
* Detert، J. R.، Trevino، L. K.، Burris، E. R.، & Andiappan، M. (2007)، "Managerial modes of influence and counter productivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation"، Journal of Applied Psychology، 92، 4، PP: 993 -1005.
* Elci، M.، Sener I.، Aksoy، S. ve Alpkan، L. (2012) .The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees Turnover Intention: The Mediating Role of Work Related Stress. Procedia- Social and Behavioral Sciences، vol (58) pp:289- 297.
* Erwin A. P.، (2011). "The Values-Based Organization: How Ethical Leadership Affects Work-Related Outcome". School of Business and Economics، Maastricht University.
* Kalshoven k. & Den Hartog D.،(2009) Ethical leadership Behavior and Leader Effectiveness : The Role Of Protoypicality and trust، International Journal of ethical Leadership studies ، vol.5، pp: 102- 120
* Kalshoven، K.، Den Hartog، D. N.، & De Hoogh، A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. The Leadership Quarterly، 22(1)، 51–69.
* Lawton، A.، Paez L. (2015) Developing a Framework for Ethical Leadership، Journal of Business Ethics، vol (130)، pp: 639- 649.
* Mayer، D. M.، Kuenzi، M.، Greenbaum، R.، Bardes، M.، & Salvador، R. (2009)، "How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model"، Organizational Behavior and Human Decision، Processes، 113- 118.

* Piccolo، R. F.، Greenbaum، R.، Den Hartog، D. N.، & Folger، R. (2010)، The relationship between ethical leadership and core job characteristics، Journal of Organizational Behavior، vol (31)، pp:259- 278.
* Ponnu، C. and Tennakoon، G. (2009) The Association between ethical leadership and employee outcomes: The Malaysian case، Electronic Journal of Business ethics and organization studies، Vol. 14 ،Iss. 1. pp: 79- 83.
* Remisova A، Buciova Z، Lasakova A (2015) Ethical leadership in the public and private sector in Slovakia: A comparative study، Abstract Reader (pp. 49-). Chemnitz: Chemnitz University of Technology.
* Rowden، R. W. (2000). The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. Leadership and Organizational Development Journal، Vol. 21، Iss.1، pp: 30- 35.
* Siegel، P. G. (2013). Ethical leadership and organizational commitment in the Canadian Armed Forces، Saint Mary's University، Halifax، Canada، a Management Research Project Submitted to the Degree of Master of Business Administration.
* Sutherland، M. A (2010). An examination of ehical leadership and organizational commitment. Ph. D thesis، The University of Nova Southeastern.
* Treviño، L.، Hartman، L.، & Brown، M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. California Management Review، 42 (4)، 128- 142.
* Walumbwa، F. O.، & Schaubroeck، J. (2009)، "Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety، Journal of Applied Psychology، No(5)، vol(94)، pp:1275 -1286.
* Walumbwa، F.; Gardner، W; Wernsing، T & Peterson، S. (2008) Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure، Journal of Management، Vol. 34 ، Iss. 1. pp: 89- 126.
* Watson، T. (2010) Leader Ethics and Organizational Commitment، Mid-Atlantic Leadership Review، Christopher Newport University، vol (3)، Iss(1)، pp:16- 26.

* Wirba، A. and El-Zoubi، j. (2015). Ethical leadership of managers in organization in Saudi Arabia: case study of managers of organization in Eastern Province of Saudi Arabia. Journal of Business and Management، Vol 3(5) pp: 40- 46
* Yates، L. (2011). "Exploring the relationship of ethical leadership with job satisfaction، organizational commitment، and organizational citizenship behavior". Ph. D thesis، George Fox University.
* Yukl، G.، Mahsud، R.، Hassan، S.، & Prussia، G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. Journal of Leadership & Organizational Studies، 20(1)، 38–48.
* Zhu ، Weichun; Zheng ، Xiaoming; Riggio، Ronald; Zhang، Xi (2015) A Critical Review of Theories and Measures of Ethics-Related Leadership، New Directions for Student Leadership، iss(146)، pp:81- 96.



الفصل الخامس

القيادة المستدامة

إعداد: د.عايض بن خلف الرشيدي

المقدمة

١. مفهوم القيادة المستدامة.

٢. التحديات التي قادت إلى تبني أسلوب جديد للقيادة.

٣. خصائص القيادة المستدامة، وعناصرها، ونماذجها، وآليات تطبيقها.

٤. القيادة المستدامة والقيادة اللامستدامة.

٥. العوامل المؤثرة في القيادة المستدامة.

٦. أهم نماذج القيادة المستدامة.

٦-١: نموذج كامبريج للقيادة المستدامة.

٦-٢: النموذج العقلاني للقيادة المستدامة .

٧. الدور الذي يسهم به القائد المستدام في تحويل منظمته نحو الاستدامة.



٨. الخلاصة والاستنتاج.

المقدمة

يواجه العالم اليوم تحديًّا كبيرًا يتمثَّل في توفير حياة كريمة لسبعة مليارات من الناس في كوكبنا؛ بالرغم من القيود المفروضة عليه، والمتمثّلة في حدود الطاقة الاستيعابية للثروات والموارد الطبيعية التي نمتلكها. وقد مرّ بنا في تقرير «حدود النمو» لنادي روما، أن القليل من أولئك الناس من المفكرين والعلماء الذين اهتموا بأمر العالم، فهم نخبة يحاولون تخليص العالم من المآزق والكوارث التي قد تحدث لهم؛ بسبب عدم درايتهم لخطر ما يفعلونه تجاه هذه المنظومة الكونية، مستخدمين ما يمتلكونه من قدرات عقلية وحدس، والذي بدأ معهم بالإحساس والتنبؤ بالمشكلة وتشخيصها آنذاك.

وجاء تقرير لجنة برونتلاند؛ ليؤكد أهمية مستقبلنا المشترك، ومحاولة إيجاد الحلول من خلال تبني السياسات، والاستراتيجيات، والآليات، والإجراءات؛ لتحقيق ذلك الحلم. وقد تطلّب هذا العمل الكثير من التغيرات في مواقف الحكومات، والشعوب، والمنظمات، والأفراد.

ويمثّل القائد الإداري العنصر الفاعل والحاسم في نجاح المنظمات، سواء الحكومية أو المنظمات في القطاع الخاص؛ لدوره المهام في توفير الموارد المادية والبشرية، وتحريكها، وحسن استغلالها؛ لتحقيق أهداف المنظمة التي يجلس على قمة هرمها، بالإضافة إلى أدواره الأخرى التي لا تقل أهمية، والمتعلقة بقدراته الشخصية والمهنية المرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالبيئة التي يعمل فيها بكل مكوناتها الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والبيئية؛ مما جعل القادة مطالبين بالعمل بطريقة مبتكرة وجديدة يُراعى فيها البُعد البيئي، ومصلحة المجتمع التي تعمل المنظمة ضمن إطاره، والتي تضع أمام القائد تغيرات وتحديات استراتيجية جديدة ومعقدة حول الاستدامة، بحيث تصبح تلك المنظمات مستدامة.

ولم تعد الاستدامة تعني فقط إمكانية أن يكون لشيء من الأشياء القدرة على الدوام؛ ولكنها تتناول كيف يمكننا أن نطوّر مبادرات معينة للاستدامة، دون

أن تكون لهذه المبادرات تأثير سلبي في الآخرين والبيئة المحيطة في وقتنا الحاضر والمستقبل. وكل هذا يتطلّب منا قيادات مستدامة واعية لكل الأبعاد؛ ومن ثمّ فالقيادة المستدامة ليست ممكنة فقط من الناحية النظرية؛ لكنها باتت الآن أمرًا ضروريًّا لا مناص منه للمنظمات الجديدة الحالية المستدامة.

ويأتي هذا الفصل ليناقش هذا المفهوم الجديد للقيادة، والخصائص والأدوار التي تتصف بها القيادة المستدامة في المنظمات الحالية، وأهم ملامحها، وأساليبها، والعوامل المؤثرة فيها. ولتجيب كذلك عن التساؤلات الآتية:

١. ما مفهوم القيادة المستدامة؟ وما علاقتها بالقيادة التقليدية؟
٢. ما خصائص القائد المستدام؟
٣. ما المهارات المطلوبة للقائد المستدام؟
٤. ما الأساليب التي يتبعها القائد المستدام؟
٥. ما العوامل المؤثرة في القيادة المستدامة؟
٦. ما أبرز النماذج المستخدمة في القيادة المستدامة؟
٧. ما الدور الذي يجب أن يديه القائد المستدام؛ لكي يُساهم في إيصال منظمته إلى الاستدامة؟

١/ مفهوم القيادة المستدامة

يقول إيان شيشاير (Ian Cheshire، 2010) ، رئيس مجلس إدارة شركة كينغ فيشر: "القيادة تعني أن تستطيع أن تجعل الناس تذهب إلى مكان لا يذهبون إليه عادة لو كانوا وحدهم". أما مُعَلِّم المدراء توم بيترز (Tom Peters، 1989) فيقترح أن القيادة عبارة عن "اكتشاف الحماس والمثابرة والابتكار، من أجل الحصول على نتائج، والقدرة على اكتشاف عامل "التفوق" في الموظف والقدرة على التفكير في الأفكار العجيبة، وهي أفكار ضرورية، إذا ما أردنا أن نتعلم وننتعش في أزماننا هذه المضطربة". (Visser، Courtice،2011،P2) .

والقائد هو: "شخص يستطيع أن يرسم رؤية، ويُحمَس الناس من أجل أن يتصرفوا بشكل جماعي؛ لتحقيق الأشياء، وفي غضون ذلك يستجيب لأية تحديات

وتغيرات تطرأ في الطريق". وهي كما وصفها جيفي وجونز (Goffee and Jones، 2009) بأنها شيء تفعله مع الناس، وليس بالناس. بمعنى آخر، لايمكن أن تكون قائدا بدون أتباع. وكما الحال مع كل العلاقات، تحتاج إلى رعايتها ومراقبتها. وأنها غير هرمية. فالسلطة الرسمية، أو الصفة الرسمية، لا تجعل منك قائداً. كما أنها تعتمد على الفحوى أو المحيط فهي تلخص الأوضاع سريعاً، ثم تستفيد مما هو موجود حولها في المحيط، ثم تضيف من عندها شيئاً جديداً. (Visser، Courtice،2011،P 2) .

والقيادة مفهوم واسع جداً، ومع وجود وجهات نظر متعددة حول معنى القيادة؛ فإن الفكرة السائدة في جميع هذه التعريفات أن القيادة تتعلق بإمكانية ممارسة نفوذها على الآخرين، ومعتقداتهم، وسلوكهم، ومشاعرهم. (Kanters،2013، P39) .

ويُعرَف كل من (فيسر وكوريتس) (Visser، Courtice،2011) القائد المستدام "الاستدامي" بأنه شخص يلهم غيره ويساند كل التصرفات الرامية إلى تحقيق عالم أفضل".

أما معهد القيادة المستدامة (The Sustainability Leadership Institute، 2011) فيقدم لنا تعريفا آخر. حيث يقول إن القادة الاستداميين هم "أشخاص جُبلوا على صناعة الفرق عن طريق زيادة وعيهم لطبيعة أنفسهم ، فيما يخص علاقتهم بالعالم حولهم. وفي غضون ذلك، يتبنون أساليب جديدة في النظر والتفكير والتفاعل، وهي أساليب تؤدي إلى الحلول المبتكرة والمستدامة". (Visser، Courtice،2011،P2) .

ويرى كل من هارغريفز وفينك (Hargreaves and Fink، 2003) أن القيادة المستدامة تعني : نوعاً من القيادة يتم تبنَيها بنوع من المسؤولية نحو الأفراد والجماعات والمنظمة، وذلك عن طريق تقييم المباديء البيئية والاجتماعية والاقتصادية، في إطار مجموعة عمل أو منظمة أومجتمع وعن طريق الاتقان الناجح لأفكار الاستدامة، من التعاون مع البيئة والتعلم والتعليم الناجح القائم على مباديء الاستدامة وعلى التعبير الذاتي للناس. (Šimanskienė، Župerkienė،2014،P89).

فالقادة الذين يبحثون عن الاستدامة، قادرون على الوصول إلى اتفاق مع العاملين، وأن يعدلوا من وجهات نظرهم . وبهذه الطريقة يمنحون موظفيهم سلطة مميزة وفي نفس الوقت يؤثرون عليهم تأثيرا كبيرا. وبالتالي فالقيادة المستدامة تعني: المشاركة في المسؤولية بهدف الحيلولة دون الإضرار بالموارد البشرية أو الإضرار بالبيئة. (Šimanskienė، Župerkienė،2014، P86) .

فالقيادة المستدامة مهمة وتنتشر وتدوم. إنها المسؤولية المشتركة التي لا تستهلك الموارد المالية والبشرية بشكل مبالغ فيه، وهي تهتم بالبيئة التعليمية والمجتمعية المحيطة، وتحاول تجنب إلحاق الضرر بها. وللقيادة المستدامة تفاعل نشط مع القوى التي تؤثر عليها، وتبني بيئة تتميز بالتنوع المؤسساتي وتروج للتخصيب المتبادل للأفكار الطيبة والممارسات الناجحة في المجتمعات من التعلم والتنمية المشتركة. (Hargreaves،2007، P8) .

٢/ التحديات التي قادت إلى تبني أسلوب جديد للقيادة .

لاشك أن التغيرات السريعة والجذرية من حولنا قد أوجدت ظروفاً وتحديات معقدة باتت تستوجب التحول نحو قيادات مستدامة، ونوجز أدناه أهمها:

- من الواضح أن هناك تغيرات كبيرة تحدث حالياً تؤثر على طبيعة القيادة في قطاع الأعمال، وكذلك على جميع مستويات المجتمع، بل والعالم أيضا ومنها: الفقر العالمي، والمرض العالمي، والعنف العالمي، وانخفاض التنوع الحيوي العالمي، والتغير المناخي العالمي. فالأنظمة الاقتصاد والسياسة الحالية غير قادرة، وبشكل متزايد، على أن تحمي أنظمتنا البيئية، وأن تدير مواردنا بشكل يحول دون حدوث التفاوت في المساواة الاجتماعية. وإن قيادة الأعمال بحاجة إلى أن تقابل هذه التحديات التي ستنشئها أنظمة الاقتصاد المستدام . إن طريقة «دع الأمور كما هي» ، في قطاع الأعمال، وهي طريق تعطي المصالح المالية القصيرة المدى أولوية على المصالح الطويلة المدى، لم تعد خياراً مقبولاً، من وجهة نظر البقاء على المدى الطويل. بل إن كبار الشركات في العالم، تعترف الآن بأن «الاستدامة» هي التوجه السائد الآن في قطاع الأعمال، مثلها في ذلك مثل «تقنية المعلومات» و«العولمة»

و«حركة الجودة النوعية»، وكلها توجهات تعطي أولوية للبقاء على المدى الطويل (Tideman&Others،2013، p18) .

- إن البيئـة وماتقوم به المنظمات من أعمال متصلان أيضا ببعضهما البعض اتصالاً وثيقاً. فنجاح منظمة من المنظمات على المدى الطويل يعتمد على قدرتها على التمازج المتناغم مع البيئة، وقدرتها على استشعار عاطفة المجتمع. هذا، ورغم أنه عبر التاريخ، كانت الأعمال تركز أساساً على الأرباح، فإنه في وقتنا الراهن يلزمها أن تأخذ في عين الاعتبار الاسـتدامة البيئية والمصالح الاجتماعية الأوسـع. حيث أن هذه هي أساس النجاح في الأعمال وشرط لابد من تلبيته لمن يريد أن يحقق مزيدا من التنمية. ويبين الجدول رقم (١) العلاقة بين المنظمة المستدامة والبيئة.

جدول رقم (١)

العلاقة بين المنظمة المستدامة و البيئة

المنظمة المستدامة	وسائل للحفاظ على القيادة المستدامة	نوع البيئة
إبتكار مجهود يهدف إلى تغيير النظام.	مسؤولية عن الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع.	بيئية
يؤدي إلى تركيبة مؤسساتية جديدة.	التفاعل مع بيئة المنظمة	اقتصادية
خلق نظام لتطوير الكفاءة.	الموظفون مخلصون للمؤسسة	إجتماعية
خلق ثقافة جديـدة صديقة للبيئة والمجتمع.	حفلات المؤسسة وقيمها ورواياتها، كلها موجهة نحو الاستدامة.	ثقافية
خلق سمعة طيبة.	الرؤية واضحة وتتجه نحو الاستدامة.	سياسية
خلق علاقة مستدامة.	مجهودات شايعة قائمة على المساعدة المشتركة	مؤسساتية أخلاقية
خلق نظام لضبط الذات	قوى القيادة	قوى للاستدامة

المصدر: (Šimanskienė، Župerkienė،2014، p87) .

التوتر القائم بين النظرية الاقتصادية والممارسـة الاقتصادية، حيث نحتاج وبشكل متزايد إلى أن نستعين بحقل الاقتصاد العصبي والسلوكي. هذا الحقل

مناســب لأنه يوفر لنا أدلة تجريبية، قائمة على تجارب بيولوجية، على أن طبيعة الإنســان لا تدفعه الطمع والأنانية فقط، ولكن هناك عوامل أخرى لا تقل عنها أهمية من العدل والتعاون والإيثار، صفات يمكنها أن تعبر عن نفســها بطريقة غير منطقية أو من خلال «منطق مقيد» (Simon 1972; 1982; 1997; Kahneman 1979) .

ولكن الأهم من ذلك كله هو أن الاقتصاد السلوكي والعصبي، قد توصل إلى أن «النموذج المنطقي المهتم بمصلحته الشخصية» يحتاج إلى نقوم بتعديله، وأن نحل محله إطارا يأخذ في عين الاعتبار السلوكيات الغير منطقية العاطفية المائلة مع المجتمع . (Gintis 2000; Beinhocker 2006; Gowdy 2008) ويتبع ذلك أن نظرتنا نحو الســوق، كآلية حيادية تعمل بكفاءة على معالجة خياراتنا الجماعية المنطقية ليحولها إلى حالة من الاتزان تســود فيــه الرخاء الجماعي، أصبحت هي الأخرى نظرة عفى عليها الدهر. وباختصار فــإن النموذج النظري الاقتصادي (Economic Theoretical Paradigm)، آخــذ في التغير. ويوضح الجدول رقم (٢) المبادئ النظرية الحالية والجديدة للنظام الاقتصادي.

جدول رقم (٢)

المبادئ النظرية الحالية والجديدة للنظام الاقتصادي

النظام الاقتصادي الحالي	النظام الاقتصادي الجديد
العرض والطلب: الغرض مــن الاقتصاديات هو مقابلة الحاجات المادية (الطلب) بموارد مادية مناسبة (العرض)، مواد هي في أصلها شحيحة.	الاقتصاديات مِلك للعلوم الاجتماعية التي تنص على أن البشر يحركهم أكثر من مجرد الحاجات الوظيفية والمنطقية. إن قانون العرض والطلب لا ينطبق على جميع نواحي الحياة
نظرية الأســواق المكتفية: الأسواق تميل إلى الاتزان.	الأسواق مظهر من مظاهر السلوك البشري، من هنا فإنها في تطور وتغير مستمر.
نظرية العميــل المنطقــي: البشر عملاء انفراديون ومنطقيون.	البشر أكثر من مجرد عملاء منطقيين ووظيفيين. إنهم كذلك كائنات عاطفية واجتماعية وروحية ولها حاجات تلائم هذا الواقع.
النظام الاقتصادي الحالي	النظام الاقتصادي الجديد

(Tideman&Others،2013، p21).

يمرَ حقل النظرية التنظيمية بتحول مماثل، للتحول الذي تشهده النظرية الاقتصادية. فقد تحول من صورة لمنظمة تتألف من آلة هرمية التركيب إلى أخرى هي عبارة عن شبكة حية تقودها الغرض والقيمة. ممن ساهم في تأكيد هذا التحول، الباحث سينغ (Senge، 1990) ، الذي استلهم الفكرة من علم النفس وأدخل في النظرية الجديدة مفهوم التعلم التنظيمي (organizational learning). كذلك ساهم كولينز وبوراس (Collins and Porras، 1997) بفكرة "الشركة الحية"، وسيسوديا وزملاؤه (sisodia et.al، 2007) الذين اخترعوا مصطلح "شركات التحبب" (endearment firms of) وهي شركات حسب قولهم، تخلق الربح عن طريق الهدف والعاطفة. ثم إذا أضفت إلى ذلك كله مبدأ "الاستدامة" أضفته كوقوداً إلى هذا التحول الشامل. وبالنسبة لقطاع الأعمال وتحوله إلى الاستدامة، فإنه عندما انفجرت الفقاعة الاقتصادية في عام ٢٠٠٨م (الأزمة الاقتصادية لعام ٢٠٠٨)، أخذ قادة الأعمال يشككون في إمكانية الاستمرار على النهج الحالي للاقتصاد. ومع تنامي أزمة الموارد، أخذ البحث يتضاعف من أجل إيجاد نماذج اقتصادية مستدامة خلاقة. هذا، ويمكن للواحد حالياً أن يجد شركات كبرى في أي قطاع من قطاعات الأعمال، قد بادرت بالفعل بخطوات للاستدامة، شركات وصفها إيكيلس وزملاؤه (Eccles et. Al، 2012) بأنها "منظمات عالية الاستدامة". ويشمل ذلك شركات مثل إيكيا (الأثاث) وكوكاكولا (المرطبات) وقوقيل (الانترنت). ويتضمّن التحوًل إلى الاستدامة في الأعمال عملية أساسية هي الزيادة في مشاركة أصحاب المصالح (الشركاء) في جميع خطوات سلسلة القيمة، حتى يتم تلبية حاجات الحاضر وكذلك حاجات المستقبل. مايكل بورتر ومارك كرامر (Porter and Kramer، 2006; 2011) قد وصفا هذه العملية الديمناميكية بأنها عملية "خلق قيمة مشتركة". وهو وصف نشأ أصلاً بعد عملية التحول التي مرت بها شركة نسليه، حيث أنشأت "سلسلة للقيمة" يساهم فيها كل لاعب من اللاعبين المختلفين بقيمة أكبر، مما لو أنه كان يعمل مستقلاً عن اللاعبين الآخرين. ولكن نقطة مهمة هنا لابد من التأكيد عليها وهي أنه وبدون تغيير سلوك المستهلك نفسه، عن طريق تحفيز "الاستهلاك المستدام" لديه، فإن كل مجهودات الاستدامة هذه ستفشل

في الوصول إلى التأثير والدرجة المطلوبة. بمعنى آخر، الاستدامة تتطلب مشاركة المستهلك مشاركة جماعية ومضاعفة. (Tideman&Others،2013،P22 - 23) .

٣/ خصائص وعناصر ونماذج القيادة المستدامة وآليات تطبيقها

يري (فيسر وكوريتس) (Visser، Courtice،2011) أن القائد المستدام المثالي يجسد عدداً من الخصائص، بمعني أن هناك صفات فارقة ومميزات خاصة به، وتبدو على وجه العموم أن هذه الصفات دائمة للقائد المستدام، ويوضح الجدول رقم (٣) أهم الخصائص للقائد المستدام .

جدول رقم (٣)

الخصائص المثالية للقائد المستدام.

الخاصية	المقصود بها
مهتم/ أخلاقي النزعة	يهتم بمصلحة الإنسانية وكل أنواع الحياة الأخرى، كذلك يتوجه في اتجاه بوصلته الأخلاقية
منتظم/ مفكر تكاملي	القدرة على تقدير التواصل والاعتمادية المتبادلة لنظام متكامل، وعلى كل المستويات، وأن يتعرف على كيفية تغيير الأجزاء حتى تناسب النظام ككل.
يسأل كثيراً/ متفتح	يبحث بجدية عن المعارف الجديدة والآراء المتباينة، يشك في المعلومات الجديدة التي يستقبلها، بما فيها استعداده لأن يقبل بمخالفة آرائه هو الخاصة.
واع ذاتياً/ متعاطف	يملك درجات عالية من الذكاء العاطفي (القدرة على فهم عواطفه الخاصة وعواطف الآخرين)، الصدق، التواضع، الانعكاسية (القدرة على رؤية حالته من الخارج، تحت ظرف من الظروف، والقدرة على التأثير على ذلك الظرف).
تبصري/ مشجع	يجلب للآخرين الإلهام والابتكارية والتفاؤل، ويشجع الآخرين على تحمل الدور، عنده دافع ذاتي لتحقيق النتائج الإيجابية، وعنده القدرة على موازنة العاطفة والمثالية، بالطموح والواقعية.

المصدر : (Visser، Courtice،2011،P5) .

وفي الدراسة التي أجرها (خاتاجابور، وآخرون)(KhataJabor&others، 2012) عن القيادة المستدامة في التعليم التقني والفني، وفي التدريب، بالنسبة للدول النامية، وجدوا أن القيادة المستدامة المطلوبة في برامج الدراسات الفنية والتقنية، والتدريب، تتسم بخصائص معينة هي كالتالي:

- قيادة مستدامة تحافظ على التعليم المستدام؛ بمعنى أنها تسعى لتحقيق نتائج باهرة القابلة للقياس، بالإضافة إلى تحسين دائم في التعلم والتعليم.
- قيادة مستدامة تضمن النجاح (المتتابع) مع مرور الوقت، بمعني إن التغيير المستمر للقائد يثير القلق والمخاوف. من هنا فإن القيادة المستدامة تخطط وتستعد للاستخلاف قبل حدوثه، وليس كرد فعل مستعجل. إن القيادة المستدامة تستعد للاستخلاف من أول يوم لتعيين القائد الجديد.
- قيادة تحافظ على إدامة قيادة الآخرين، ويعني ذلك أن تنبع القيادة عبر جميع المجتمع المدرسي، حتى يقوموا بحمل لواء القيادة متى ما غادر المدير المدرسة، ومن أجل تخفيف صدمة التغيير.
- قيادة تتعامل مع قضية العدالة الاجتماعية، فالقيادة المستدامة تتحمل مسؤولية تأثير مدرسة على أخرى، حيث أن جميع المدارس تقع في شبكة تأثير متبادل. ويعني ذلك أن الاستدامة والاستخلاف قضيتان مرتبطتان ارتباطا وثيقا، بقضية العدالة الاجتماعية. فالقيادة المستدامة لا تحافظ فقط على مصلحة مدرستها والطلبة فيها، ولكن تتحمل مسؤولية البيئة المدرسية الأوسع، أي تهتم بالعدالة الاجتماعية.
- قيادة تقوم بتطوير الموارد البشرية والمادية، ولا تستهلكها. وهي قيادة تنمَي الموارد، وتُطوَر مواهب جميع العاملين، ولا تنفق ببذخ على بعض المختارين فقط، ثم تقوم بتدويرهم بدلاً من تطوير غيرهم. فنظام القيادة المستدامة يعرف كيف يرعى قادته وكيف يجعل القادة يرعون أنفسهم.
- قيادة تطور التنوع البيئي والقدرة البيئية، فالقيادة المستدامة تنمي وتتعرف على أنواعاً عديدة من التفوق التعليمي والتدريسي والقيادي. وتوفر شبكات للتعارف لهذه الأنواع المختلفة من التفوق والتميز، حتى يتم مشاركة خبراتها في عملية تخصيب بيني وتحسين متبادل ،إنها لا تفرض قالباً واحداً على الجميع، إنها تعترف بالتنوع.

- قيادة تتفاعل مع البيئة بشكل نشط فالقائد المستدام قائد نشط متفاعل. إنه يمارس تأثيرا على البيئة التي هي بدورها تمارس تأثيرا عليه. (KhataJabor&others،2012، PP2 - 3) .

كما استطاع (تايدمان وآخرون) (Tideman&others،2013) في الدراسة المنشورة بعنوان "القيادة المستدامة - نحو تعريف عملي"، أن يتعرفوا على الخصائص الرئيسية المطلوبة في القيادة المستدامة، وقسمت تلك الخصائص إلى ستة أصناف رئيسية، كلها تبدأ بحرف C؛ من هنا جاء تسميتها بنموذج (6C's) ، والخصائص هي: المحتوى (context)، والوعي أو الإدراك (consciousness)، والاستمرارية (continuity)، والتواصل (connected)، والابتكارية (creative)، والشمولية (collective)، بحيث تتضمن ثلاث أفكار أساسية جديدة وثلاث مهارات جديدة. وكما يوضحها الجدول رقم (٤) أدناه.

جدول رقم(٤)

عناصر القيادة المستدامة

العنصر	كيف تنطبقه في منظمات الأعمال والإقتصاد
الفحوى (السياق)	القبول بالاعتمادية المشتركة، التعقد، الغموض، التواصل البيني، تقييد الموارد، التنظيم، التوجهات (التحولات) الكبيرة.
الوعي أو الإدراك	عقلية، نظرة عولمية، معتقدات، نماذج ذهنية، مواقف
الاستمرارية	أفق طويل الأمد، شجاعة، قوة، هدف مشترك، تمركزية، عمليات التغيير
التواصل	توفير حاجات كل الأطراف الشريكة، تأثير طويل وقصير المدى، التعاون، الثقة، العدالة، الإيثار، التقارب، حاجات لا مطالب
الابتكارية	الابتكار من أجل خلق قيم مشتركة مستدامة، نماذج أعمال مستدامة، نماذج قياس جديدة للقيمة، التدفق
الشمولية	التصعيد بالاستدامة من أجل تأثير جماعي، ترسيخ الاستدامة في بنية الأعمال، استهلاك مستدام

المصدر: (Tideman&others،2013،p25) .

وعلى صعيد ذكر التوجهات التي تميل إلى القيادة المستدامة، فإن بيتر سينج (Peter Senge، 2008) ، وفي وكتابه الثورة اللازمة: العمل نحو خلق عالم مستدام، يذكر أن هناك ثلاثة عناصر رئيسة لابد أن يحتضنها تفكير القائد في وقتنا الحالي، وهي:

التفكير المنظماتي (النظمي): لابد أن يكون تفكيره منظماتيا، قادرا على أن يرى العلاقة بين الأجزاء المختلفة للنظام الذي يترأسه.

التعاون: يعمل بطريقة تعبر الحدود التقليدية لقطاع الأعمال وللمجتمع.

التكيَف: له توجه ابتكاري، حيث يقوم بإعادة تجسيد المشاكل القديمة، ولكن في إطار أو فحوى جديد. حيث يسمح للتوترات الطبيعية القائمة بين الرؤية المستقبلية والواقع الحالي، بأن تتفاعل، ولكن بطريقة تدفع الأهداف المهمة للمنظمة نحو التحقق. (Tideman&Others،2013، p27) .

أما كولمان ولونيبيرغير (Coleman and Lueneberger، 2009) ، فقد بحثا في مبادرات الاستدامة في المنظمات، تحديداً في كيفية تطورها. وقد وجدا أنها تمر بمراحل هي:

المرحلة الأولى، مرحلة تبرير وجود الحاجة لإحداث التغيير: فعندما تكون المنظمة في أغلبها غير جاهزة للتعامل مع الاستدامة، فإن التحدي الكبير يكون حينئذ أن يبرر القائد، تبريراً مقنعا، وجود الحاجة الملحة للتغيير. في نهاية المرحة الأولى تبرز الاستدامة في شكل انتداب (تفويض) قوي من قبل المنظمة كلها للقائد، بأن يمضي نحو التغيير.

المرحلة الثانية، ترجمة هذه الرؤية إلى عمل فعلي: في هذه المرحلة تكون المهمة هي ترجمة الالتزامات المعلنة، إلى برنامج شامل للتغيير. في نهاية المرحلة الثانية، لابد أن تكون المنظمة دخلت بشكل واع ومتعمد، في الاستدامة.

المرحلة الثالثة، توسيع الحدود: مع رفع المنظمة لمستواها الاستدامي، فإن المنظمة تكتسب ميزة على زميلاتها في السوق. على ذلك فإن على القائد الاستدامي

أن يستبق ويقيم التطورات والتوجهات الاستدامية في السوق على المدى الطويل، وذلك حتى يكتشـف الفرص السانحة الجديدة ويطور من إستراتيجيات المنظمة حتى تسـتفيد منها، وتوسع من مساحة وصولها وبناء على ماسبق يلخص الجدول (٥)، إطار لخصائص القيادة المستدامة. (Tideman&Others،2013، pp 28 -29) .

الجدول رقم (٥)

الإطار لخصائص القيادة المستدامة

القيادة المستدامة في نموذج (6C's)	كولمان ولونيبرغير	سينج
المحتوى (الإطار)	تقييم التوجهات (التطورات) الطويلة المدى	تفكير منظماتي
الوعي (الضميرية)	توقع واستباق التوجهات (التطورات) الطويلة المدى. الوعي التجاري	التكيف
الاستمرارية	توقع التوجهات الطويلة المدى	تفكير منظماتي
التواصل	تعاون نفوذ وتأثير	التعاون
الابتكارية	؟	التكيف
الشمولية	يدفع بالنتائج توقع التوجهات الطويلة المدى	تفكير منظماتي التعاون

المصدر: (Tideman&Others،2013، p29) .

وتتميز القيادة المسـتدامة عن غيرها من القيادات في أنها تبدأ مشوارها بالتعرف على التغيرات التي تحدث في إطار قطاع الأعمال والمجتمع، بينما القيادات الأخرى، أو الكثير منها، تبدأ من "وجهة نظر" القائد أو الحالة الراهنة للمنظمة. ويعتمد تحقيق النجاح في الأعمال (التجارية) المستدامة على التفاعل بين الوعي والإدراك عند القائد وبين إلمامـه بالإطار أو المحتوى، من ناحية الوقت والمكان. وبالتالي فالقيادة المستدامة وحسب نموذج ،(6C's) فإن المحتوى (الوعي بالإطار) والوعي الأخلاقي (الشعور والضمير) والاستمرارية، هي أهم العناصر التي تحرك أو تدفع القيادة المستدامة. وإذا أضفنا إليها مهارات التواصل والابتكارية، أصبح القائد المسـتدام قادراً على أن ينتج سلسلة من القيمة المستدامة، وأن يكون له تأثير اجتماعي مستدام بعيد المدى. (Tideman&Others،2013، p30) .

٤/ القيادة المستدامة والقيادة اللامستدامة

لقد وصفت (ليغيتا سيمانسكييني، إيريكا ژوبيركييني) خصائص القيادة المستدامة وقارنتها بالقيادة غير المستدامة على النحو الذي يوضحه الجدول رقم(٦) أدناه.

جدول رقم(٦)

الفروق بين خصائص القيادة المستدامة وخصائص القيادة اللامستدامة

الصفة	القيادة المستدامة	القيادة الغير مستدامة
الرؤية	الرؤية واضحة ومتوجهة نحو الاستدامة	رؤية غير واضحة
الأهداف	توجه نحو التقدم الطويل المدى	توجه نحو تقدم سريع
المسؤولية	مسؤولون عن الفرد والمجموعة والمنظمة والمجتمع	مسؤولون عن أنفسهم وجزئيا عن المجموعة
ثقافة المنظمة	قوية، تتوجه نحو الأهداف البعيدة	مشتتة وتتجه نحو الجزئيات
التضامن	جهود مشتركة في سبيل التنمية المستدامة للمنظمة	جهود فردية للأهداف الفرعية
الثقة	درجة عالية من الثقة حسن النوايا	السيطرة المغلظة القائمة على الشك
نتائج النشاطات	تناغم مجهودات مشتركة بين أعضاء الفريق	مساهمات فردية بالكامل
التغييرات	يتم إعادة استعمال الأجزاء القديمة عن طريق تفكيكها ونشرها وإعادة تجميعها	تدمير السابق عن طريق خلق الجديد: البحث عن تركيبات جديدة وتقنيات جديدة وموظفين جديد
التعاون	معتاد	مرغوب به ولكنه غير ضروري
توجه الفريق	عمل الفريق	عمل المجموعة
الجودة	عن طريق العمل الجماعي	يتم تحقيقها عن طريق السيطرة
الإخلاص	الموظفون مخلصون للمنظمة لأنه يتم تلبية حاجاتهم فيها، وهم في أمان	يظلون في المنظمة من أجل الراتب فقط
تطوير الموظفين	يتم تدريب الجميع	يتم اختيار موظفين للتدريب بطريقة عشوائية
التطوير الوظيفي	يتم العناية به من قبل المنظمة.	يعتبر من مسؤولية الموظف
الابتكار/الإبداع	تحدث بطريقة منظمة ودورية. وهناك ابتكار لأنه يتم توفير مخصصات لها.	مقيدة ومحدودة
علاقات العمل	البحث عن التعاون	البحث في الخلافات

(Šimanskienė، Župerkienė،2014،pp 88 -89) .

وقــد ناقش هارغريفز وفينك القيادة في إطار التطور البشري، وذلك عن طريق ربط النظرية بالممارســة في قطاع التعليم. وخرجا بخصائص ســبع، هي خصائص القائد المســتدام (Hargreaves and Fink، 2006) ، في قطاع التعليم. وبناء على وجهة نظرهم للقيادة المستدامة، فإن هذه الخصائص السبع هي:

- العمق (depth):

بالنسبة «للعمق»: فإنه يعني أشياء مثل: الاندماج (مع العاملين) وحمايتهم وتشجيعهم على التعلم العميق الواسع. القائد المستدام يجعل من هذا التعلم العميق، عبارة عن تعلم للعناية بالآخرين، وفيما يتعلق بجميع أنواع العلاقات التي تربطهم بالآخرين.

- السعة (breadth):

بالنســبة «للسعة»: فإن القائد لا يســعه أن يكون مسؤولا عن عدد قليل فقط من الناس. وفي ذات الوقتــ فإنه في عالم معقد لا يمكــن لقائد واحد أن يســيطر على كل شيء. من هنا يرى هارغريفز وفينك أن القيادة المستدامة لابد أن يراها الناس أنها تمارس نوعا من القيادة الموزعة (الواســعة). فعن طريق التأثير على الزملاء، رغبة منه في خلق أفكار جديدة وفتح توجهات جديدة، فإنه يترك للزملاء حرية المضي قُدما بهذه الأفكار، دون الرجوع إليه مرة أخرى.

- العدالة (Justice):

بالنســبة «للعدالة»: فإنه يعني أن يحاول القائد المستدام ، أن يقلل من الضرر الذي يمارسه على البيئة المحيطة، وأن يحسن بشكل فعال الطرق المختلفة التي يتشــارك بها في المعرفة والموارد، مع المجتمع المحلي المحيط. نفس الشيء ينطبق على الزملاء، فإن على القائد أن يجد وسائل مناسبة لمشاركة المعرفة والموارد مع زملائه، ومع المنظمات الزميلة.

- التنوع (Diversity)

بالنسبة «للتنوع»: فإن هارغريفز وفينك، يقولان إن التنوع «الحيوي» ظهر تعريف له لأول مرة في عام ١٩٨٨. هذا بالنسبة للتنوع الحيوي. ولكن حسب الباحثين

فإن هناك تشابها بين مباديء التنوع في العالم الطبيعي (البيئة) وبين المنظمات في قطاع الأعمال (Hargreaves and Fink، 2006) . ووفقا لهذه المقارنة، فإن القائد المستدام يحتاج إلى أن يفهم بأن المنظمات التي يقودونها، حية معقدة و"متنوعة" التركيب. ويتصرف القائد بناء على ذلك.

- سعة الحيلة (Resourcefulness)

بالنسبة «لسعة الحيلة» فإن القائد المستدام عليه أن يطور الموارد الطبيعية والبشرية، ولا يستنفذها. إنه يجدد الطاقة. إنه قائد حريص، واسع الحيلة، لا يبذر المال أو الناس (Hargreaves and Fink، 2006) . إن التحسين في المستوى يحتاج إلى الطاقة، والطاقة المطلوبة للتحسين الاستدامي متوفر في الموارد البشرية والمادية.

- الحفاظ على الموجود (Conservation)

بالنسبة «للحفاظ على الموجود»، فإن المقصود هو الحفاظ على كل من التاريخ (تاريخ المنظمة مثلا) وكذلك الثقافة والتقاليد (تقاليد المنظمة مثلا). إن الباحثين يقولون إن التغيير على الدوام يأتيه الناس من المستقبل، دون احترام للماضي، وله عادة سهم يتجه إلى الأمام فقط. إن هذا التغيير، هو نوع من التغيير ليس له ماض أو ذاكرة. ففي بعض الأحيان يمكن أن يكون الماضي مشهودا له بالعزة والاحترام. ولكن القائد المستدام (يجمع بين الخيرين). إنه يواجه الماضي بقوة (ويراجع أخطاءه) وإلا فإن نفس الأخطاء ستتكرر مرة بعد مرة (Hargreaves and Fink، 2006) .

- الطول (length)

بالنسبة «للطول»: فإنه يشير إلى طول مدة القيادة المستدامة، وأنها تبقى سنوات عديدات. فالقيادة المستدامة إجراء وعملية مستمرة، ومن هنا فإنها تساهم في دفع أهم نواحي الحياة إلى الأمام ، سنة بعد سنة، ومن قائد واحد مستدام إلى قائد آخر مستدام . وبصرف النظر عن جاذبيته وبصيرته، فإنه في النهاية سيموت. ويوضح الجدول رقم (٧) الفرق في طريقة التعاقب للقيادة في القطاعين الخاص والعام.

جدول رقم(٧)

طريقة التعاقب في القيادة للقطاعين الخاص والعام.

القطاع الخاص	القطاع العام
يقوم بمجهود نشط لاجتذاب الموظفين ويشجع القادة المحتملين.	يجعل المرشحين تبرز، ولكن دون عمل شيء.
يأخذ النظرة الطويلة المدى	يركز على القصير المدى
يتعامل مع التعاقب بطريقة أكثر رسمية.	يتعامل مع التعاقب بطريقة غير رسمية
يحدد المهارات والتوجهات المطلوبة في قادة المستقبل	يبحث عن موظفين بدائل لأدوار (مناصب) قائمة
يؤكد على المرونة والتعلم مدى الحياة، لمواجهة تغير المتطلبات	يختار وفقا للكفاءات المتوفرة حاليا
يرى مسألة التخطيط للتعاقب، من الأصول التي لا غنى عنها	يرى مسألة التخطيط للتعاقب، أمراً مكلفاً

المصدر: (Hargreaves and Fink، 2006، p25) .

ويري هارغريفز (Hargreaves،2007) أن هناك أربعة قضايا للتعاقب الاهتمام وهي:

- التخطيط لتعاقب القيادة:

هنـاك عدة جوانب يجب مراعاتها عند إعداد خطط التعاقب القيادي وهي:

- يتم إعدادها قبل الرحيل المتوقع للقائد، أو حتى عند بداية تعيينه.
- تعطي الناسٍ الآخرين فرصة كافية للإعداد.
- تكون جزءا من خطط التحسٍين للمدرسة.
- هي مسـؤولية الكثيرين، بدلاً من أن تكـون من حق القادة فقط والذين عادة يميلون إلى نسخ أنفسهم.
- تقوم على أسـاس تشخيص المرحلة الحالية للمدرسة، تشخيصا دقيقا، فيما يتعلق بتطورها ومتطلبات المستقبل لها.

هي شـفافة لها معايير قيادة وكفاءة واضحة تحتاجها المرحلة القادمة من التحسين. (Hargreaves & D. Fink، 2006،p26) .

- إدارة التعاقب بنجاح:

وتتم عملية إدارة التعاقب بنجاح من خلال مراعاة ما يلي:

- توزيع القيادة بفعالية.
- بناء مجتمعات احترافية قوية
- تعميق وتوسيع مصادر القيادة الناشئة
- تأسيس مراكز لتطوير القيادات
- التأكيد على الكفاءات المطلوبة في قادة المستقبل
- مساندة ورعاية القادة الناشئة في المنظمات
- إستبدال القادة أصحاب الجاذبية، بآخرين من القادة الإلهاميين

- التعاقب السليم وتكوين الشخصية القوية:

يتم التعاقب الصحيح وتكوين الشخصية القوية من خلال:

- توفر المشورة والتدريب للقادة الحاليين.
- التواصل السريع والصريح لأسباب المغادرة.
- قبول أن الأمر إذا لم يتم بشكل سليم سيؤدي إلى الفوضى، ويعرض المنظمة للخطر.
- الاحتفال بمساهمات القادة.
- القبول بأن التعاقب يمر بأربع مراحل: الحزن، الإنكار، الاستيقاظ، التفكر فيما مضى ثم التنفيذ.
- إعداد النفس والآخرين وفي وقت مبكر، لاحتمال حدوث عملية استخلاف. (Hargreaves & D. Fink، 2006،p27) .

أما القيادة الغير مســتدامة فيري هارغريفز وفينك .(Hargreaves & D. Fink، 2006) أن لها عدة صفات تميزها ومنها مايلي:

- مرض التغيير المستمر: إنها مرض المبادرات الزائدة والتغييرات الناشئة عن الفوضى.

- المبادرات الزائدة: هي ميل المنظمة لأن تطلق مبادرات للتغيير بشكل يفوق قدرة أي شخص على أن يتعامل معها بشكل منطقي.
- فوضى ناشئة عن التغيير: إنها حالة من الفوضى المستمرة التي نتجت عن تتابع موجات المبادرة في المنظمة والتي لا يكاد أحد في المنظمة يعلم أي تغيير يقومون بتنفيذه الآن ولا السبب وراء التغيير.
- العمق: الأهداف القصيرة المدى تدفع معظم المنظمات بأن تضحي بكل من السعة (الاتساع) وبالعمق.
- الطول: الوزراء وقادة النظام الذين يطبقون برامج جديدة بشكل مستمر، يجدون أنهم غير قادرون على أن يحققوا الأهداف المعلنة في وقتها، ثم يفقدون وظائفهم. البعض يصل إلى أهدافه عن طريق الإرغام أو التزييف، ولكن النتائج سرعان ما تثبت على خط واحد عندما يكون المسؤول قد نفذت جميع حيله.
- الاتساع (السعة): التسارع والقولبة للتغيير المفروض وكذلك أهداف هذا التغيير، يقلل من الوقت المتوفر للعاملين للعمل معا والتعلم من بعضهم البعض بشكل بطيء مستدام، وكما تفعل مجتمعات التعلم الحقيقية.
- العدالة: إن البحث اليائس عن قصص البطولات التي تتكلم عن النجاحات المنقطعة النظير، تجعل النظام (الغير مستدام) يفضل المنظمات التي تحسنت بشكل كبير، على حساب جيرانها. حيث تخصص لهم المخصصات المالية والفوائد والموارد، بشكل يفوق نصيب جيرانها.
- التنوع: إن الأهداف المفروضة القصيرة المدى، تحول التركيز من المعايير العميقة، إلى محاولة للحد من الخسائر، والتركيز على المعايير السطحية من الاختيارات التقليدية.
- سعة الحيلة: إن المشاريع العالية السرعة، والتي تدفعها الأهداف القصيرة المدى، تستعمل الطاقة بشكل كبير ولا تترك وقتا للتجديد وسرعان ما يؤدي ذلك إلى استهلاك الوقود.

- المحافظة: إن الأهداف القصيرة المدى المفروضة، تُحوّلنا إلى أيتام بريئة لا تمتلك أي ميراث، أيتام يتم قذفهم إلى هاوية عالم من التكرار والتغيير المستمر. (Hargreaves & D. Fink، 2006،pp 26 -29) .

كما يطرح (تايدمـان وآخرون) (Tideman&others،2013) مقارنة بين القيادة المستدامة والقيادة التحولية،فيذكر أن هناك ثمة تشابهات بين القيادة المستدامة وقيادات أخرى، أبرزها القيـادة التحولية (Transformational Leader)التي طورها جيمس بيرنز (Burns، 1978) . وعرفها على أنها نوع من القيادة يساعد فيها القادة والتابعـون، بعضهم البعض، من أجل الوصول إلى حافز ذاتي قوي، يحفزهم على تلبيـة الحاجات الاجتماعية للمجتمع وذلك عن طريـق تغيير الأوضاع الراهنة. ومنٍ جهة أخرى اكتشف الباحث بيرنارد باس (Burns، 1978) أن القادة التحوليين، كثيراً ما تظهر عليهم أربع مهارات وتوجهات رئيسة (مهارات تتوافق مع مهارات القيادة المستدامة)، وهي:

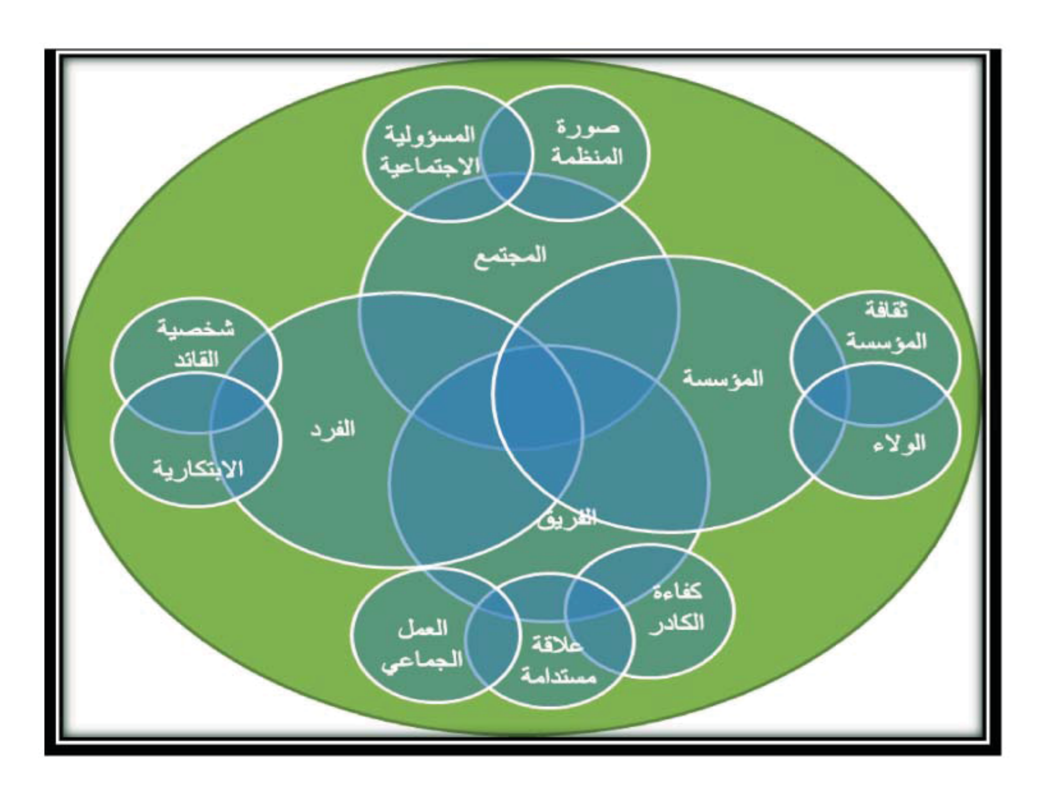
- المراعاة الشـخصية: فهؤلاء القادة يُشعرون كل واحد من أتباعه، على أنه مهم (أي خاصية التواصل).
- التحفيز الفكري: فالقائد التحولي يتسم بالتحدي، حيث يتحدى الآراء السائدة التقليدية، ويحفز أتباعه على ذلك أيضا (أي خاصية الابتكار والاستمرارية).
- التحفيز الإلهامي: فهم يحركون في أتباعهم الأمل والالهام والشعور بالهدف والمعنى (أي خاصية الوعي أو الضميرية والتواصل).
- التأثير المثالي: يكونون مثالا نموذجياً لأتباعهم (أي خاصية الضميرية).

٥/ العوامل المؤثرة على القيادة المستدامة

هناك عدد من العوامل الرئيسة تمارس تأثيراً على القيادة المستدامة، وقد أوجزها (ليغيتا سيمانسكييني، إيريكا زوبيركييني) (Šimanskienė، Župerkienė)، بأربع مناطق هي: الفرد، الفريق، المنظمة، والمجتمع.والشكل رقم (١) أدناه يوضحهما:

الشكل رقم (١)

العوامل المؤثرة على القيادة المستدامة



المصدر: (Šimanskienė، Župerkienė،2014، p90)

والصفــات المهمة للقائد الذي يبحث عن الاســتدامة حُدَدت في النموذج، وكذلك الدوافع التي تشجع الفرد على أن يقبل مسؤولية القيادة. فالقضايا المثارة في النموذج لها علاقة بالجوهر الأساسي الذي يمثل القيادة المستدامة، ونعني تحديدا: الوعي الذاتي، وما شابهها من صفات. ذلك أن على القائد أن يبدأ العملية بنفسه هو. فرؤساء المنظمات يواجهون تحديات متجددة ويحتاجون إلى أن يبتكروا أفكارا فريدة للتعامل معها، مثلا: كيفية إدارة المنظمة، كيفية إيصال فكرة نشـاطات المؤسسة في المستقبل وكيفية تصويرها، محاولة الاستعداد للتغيرات السريعة، التنافس العالمي، تنوع العمل، تغيرات السـوق، تحول ثقافة المؤسسة. فهذه

الضغوط الخارجية والداخلية ستـرغم القائد على أن يبحث عن أساليب جديدة تساعده في الحفاظ على جودة المنتج والخدمات، وكذلك في رفع معنويات الموظفين. بالإضافة إلى المحافظة على استقرار المنظمة.

وهناك أربعة مستويات من العوامل. نبدأ بالمستوى الفردي. ثم نتجه إلى مستوى الفريق والنشاط الجماعي. ثم هناك مستوى المنظمة. وأخيرا مستوى المجتمع وكما يلي:

أولاً: وعلى المستوى الفردي هناك تركيز على شخصية القائد.

ثانياً: على مستوى الفريق هناك حاجة للعمالة المؤهلة، فعن طريقهم يتم تربية علاقة مستدامة بين الموظفين ويتم إقامة العمل الجماعي على أساس من الاستدامة.

ثالثاً: وعلى مستوى المنظمة أو ثقافة المنظمة بالأحرى، فإنه يمكن استغلال هذه الثقافة لترسيخ ودعم أفكار الاستدامة من خلال تربية الولاء في الموظف نحو المنظمة.

رابعاً: على مستوى المسؤولية الاجتماعية، فإن المشاريع والمؤسسات تتعدى مسؤوليتها حدود المؤسسة. فمسؤولية المؤسسة لا تنصب فقط على الموظف بل تتجه نحو حاجات المجتمع. بمعنى آخر فإنها مسؤولية تتجه نحو الاستدامة في إطارها الأوسع، بحيث يحرص الموظف على سمعة مؤسسته في عين المجتمع ككل. (Šimanskienė، Župerkienė،2014، pp 88 -89)

٦/ أهم نماذج القيادة المستدامة:

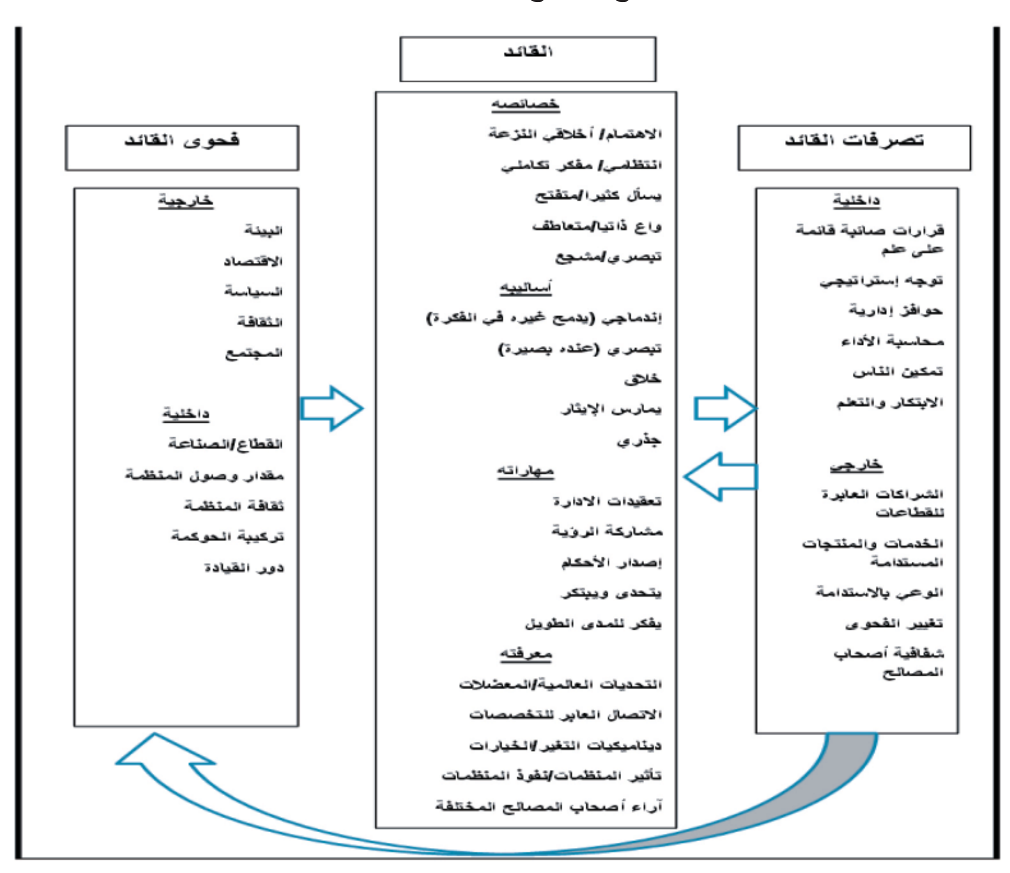
وعلى الرغم من قصر الوقت الذي ظهرت فيه أدبيات القيادة المستدامة، إلا أنها قد حظيت بإهتمام البعض الذين طرحو حولها نماذجهم التي وسعت إطارها وعمقت محتواها وأدناه نموذجين منهما:

٦-١/ نموذج كامبريج للقيادة المستدامة:

ولهذا النموذج ثلاثة عناصر هي كما في الشكل رقم (٢) التالي:

الشكل رقم(٢)

نموذج كامبريج للقيادة المستدامة



(Visser، Courtice،2011، p4)

أ- الفحوى/ الداخلية والخارجية (context)

في هذا النموذج، نعني بالفحوى، الظروف والبيئة التي يعمل فيها القائد، هذه البيئة لها تأثير مباشر أو غير مباشر على المنظمة وعلى القرارات التي يتخذها. فالكثير من قادة الأعمال واعون لمسألة الفحوى. على سبيل المثال يرى جيف إيميلت (Jeff Immelt، 2007) ، رئيس مجلس إدارة شركة جنرال إلكتريك، أن "أهم شيء

تعلمتُــه منذ أن أصبحتُ رئيس مجلس إدارة الشركــة، هو الفحوى. أي ما هو موقع الشركة في العالم، وكيف يكون رد فعلك على ذلك". (Visser، Courtice،2011) .

ب- الخصائص والأساليب والمهارات:

وتشــمل الصفات، الأساليب، المهارات، والمعرفة. ومن المُستبعد أن يجسد القائد الاستدامي كل الخصائص وكل الأساليب وكل المهارات وكل المعرفة، والتي توجد في نموذجنا. بل كل منهم يحتاج إلى أن يختار ما هو مناســب لشخصيته ولظروفه، حتى يكون فعالاً في التعامل مع تحديات الاستدامة. ثم إنهم سيبحثون عن تطوير نفس هذه الخصائص في الآخرين، فيتم بناء فريق يتوفر فيه أكبر قدر من العوامل (عوامل الاستدامة) فيه، بل يكون الأمر وكأنه نمط من أنماط القيادة المتوزعة(Center for Excellence in Leadership et. al، 2007) داخل المنظمة.

ونعتقد أن القائد المستدام يُجسَد عدداً من الخصائص، أي صفات فارقة ومميزات خاصة، تبدو على وجه العموم صفات. (Visser، Courtice،2011)

إننا نفرق تفريقاً واضحاً بين الخصائص الفردية للقائد وبين أسلوبه، أو بمعنى آخر، الطريقة والتوجه الذي يستعمله للاهتداء وتحفيز الناس على تنفيذ الخطط. علماً بأنه في عام ١٩٣٩ تعرف ليوين ورفقــاؤه (Lewin، Llippit and white، 1939) على ثلاثة أنواع من الأساليب للقيادات، وذلك بعد تجارب عملية أجروها وهي القيادة الاستبدادية (autocratic leadership)، والقيادة الديموقراطية (democratic leadership)، وقيادة عدم التدخل (laissez-faire). والجدول رقم (٨) يوضح بعضاً من أساليب القيادة المثالية للقادة المستدامين. (Visser، Courtice،2011) .

جدول رقم (٨)

أساليب القيادة المثالية للقادة المستدامين.

الأسلوب	المقصودبه
إندماجي	تعاوني وتشاركي، يبني الالتزام (إلتزام الموظفين) من خلال الحوار والاجماع والتوجهات الديموقراطية، ومن خلال ثقافة محلية توفر الدعم للزملاء. يشجع الآخرين ويعترف بالانجازات.
تبصري	يجلب العاطفة إلى العمل، ويركز على التحديات ومحاولة تغيير مفاهيم الآخرين وتوقعاتهمم، ويحفزهم على الارتقاء فوق المصالح الضيقة الشخصية.
خلاق	يلعب دور المخطط والمصمم والمغير لشروط اللعبة والمحول للنظام.
يمارس الإيثار	يرتقي فوق مصالحه الشخصية ويركز على المصلحة الكلية. هذا الأسلوب عادة ما يوصف بأنه قيادة الخادم.
جذري	قيادة ظاهرة بشكل كبير، قيادة تتميز بالمخاطرة والتصرف الثوري. يقود الحملات وهو محارب وناشط ويتحدى الوضع الراهن. هذا الأسلوب كثيرا ما يوصف بأنه القيادة التبشيرية (كناية بالحملات التبشيرية).

المصدر: (Visser، Courtice،2011، pp 5 -6)

وفي اســتبيان لقادة الأعمال والقادة الاستداميين، في المملكة المتحدة (Isos MORI، 2010) ، وُجد أن ٩٩٪ منهم، يدرك أن تطوير المهارات التي نحتاجها لاقتصاد مستدام، أمر في غاية الأهمية لتحقيق النجاح لاقتصاد بريطانيا. من جانب آخر، يعتقد ٧٠٪ منهم أن التفاوت في المهارات المطلوبة لاقتصاد مستدام ، ستصبح واحدة من أكبر التحديات التي تواجه الأعمال البريطانية خلال السنوات الخمس القادمة. ويوضح الجدول رقم (٩) المهارات المثالية للقادة الاستداميين.

جدول رقم (٩)

المهارات المثالية للقادة الاستداميين

المهارة	تعريفها
تعقيدات الإدارة	التحليل، التصنيع، تفسير المسائل المعقدة، الاستجابة للمخاطر والغموض والمعضلات، التعرف على الفرص واستغلالها، حل المشاكل والنزاعات.
مشاركة الرؤية	يشارك غيره في رؤيته، ويسهل التحاور الذي يحفز على العمل، ويبتكر المعنى المشترك (يستمع بنشاط، عنده ذكاء عاطفي، يتفكر)، ويخلق الظروف التي تشجع على التعلم عن طريق الخبرة المكتسبة.

المهارة	تعريفها
يصدر الأحكام	يتخذ القرارات الجيدة الحاسمة وفي الوقت المناسب، بما في ذلك تحديد الأولويات وأخذ الخيارات الصعبة والتعامل مع المعضلات.
يتحدى ويبتكر	يتصور الحلول الممكنة أو البدائل الممكنة، يفكر خارج الصندوق، يجلب الابتكارية إلى التفكير والممارسة
يفكر للمدى الطويل	يستشرف المستقبل ويستعمل الإستراتيجية، يفكر ويخطط للمدى الطويل، يرى الصورة الكلية.

المصدر: (Visser، Courtice،2011، p6)

والقيادة المستدامة الجديدة التي ستقود قطاع الأعمال المستدام تحتاج إلى فكـر جديد ووعي جديد، أي نوع متطور من الإدراك، يوازيه مجموعة من المهارات المناسبة التي تناسب هذا الوعي والإدراك الجديد. (Tideman&Others،2013) ، ويوضح الجدول رقم (١٠)، أهم قطاعات المعرفة للقائد المستدام .

الجدول (١٠)

المعارف المثالية للقائد الاستدامي

المعرفة	وصفها
التحديات العالمية ومعضلاتها	ضغوط المجتمع ونظام البيئة، والعلاقة بين هذه الأنظمة من جهة، والقوى السياسية والاقتصادية من جهة أخرى.
الاتصال العابر للتخصصات	العلاقة بين العلوم المادية، والعلوم الاجتماعية، والتقنية، والأعمال والتخصصات الأخرى.
ديناميكيات التغيير والخيارات	مدى تعقَد الأنظمة ومدى الخيارات المتوفرة لإحداث التغييرات المفيدة فيها. على سبيل المثال الأسواق المالية، وخيارات وتوجهات السياسة، وسلوك وتوجهات الزبائن، وديناميكيات المنظمات، ونماذج التغيير والمقاييس (metrics).
تأثير المنظمات، نفوذ المنظمات	التأثير الكامل للمنظمة (بصمتها)، وإيجاد الفرص وتطويرها؛ لإضافة القيمة وابتكار أسواق جديدة.
الآراء المختلفة لأصحاب المصالح المختلفة (ملاك الأسهم)	وجهات نظر مختلفة حول العالم ومعتقدات متباينة فيما يتعلق بالأنظمة، سواء داخل المجتمعات والعابرة للدول، بالاضافة إلى الانقسامات الثقافية والسياسية وكيفية دمجها مع بعضها البعض.

(Visser، Courtice،2011، p7).

ج- تصرفات القائد

- حسب استفتاء أُجري في عام ٢٠١٠م (Accenture and UNGC، 2010) استقصى فيه رؤساء مجلس إدارة بعض الشركات، فإن مدراء مجلس الإدارة هؤلاء يعتقدون أن "التنفيذ" هو التحدي الحقيقي لمن يريد أن يدخل عهد "الاستدامة" الجديد. وتصرفات القيادة مهمة على وجه التحديد، لأن الفجوة الكائنة بين الاستدامة المأمولة (أو أركان الاستدامة) وبين الأداء الفعلي، تظل فجوة واسعة. فالأهداف الاستدامية التي تضعها الشركات لنفسها لا تزال أكثر بكثير من الخطوات التي تنجح الشركات فعلا في تنفيذها. ومن التصرفات المثالية "الداخلية" للقائد المستدام، ما يلي:

- اتخاذ القرارات الصائبة المستنيرة.
- توفير التوجه الإستراتيجي للموظفين.
- ابتكار حوافز إدارية.
- ضمان أن هناك محاسبة على الأداء.
- تمكين الناس (إعطاؤهم حرية التصرف).
- جعل التعلم والابتكار أمرا جوهريا.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن القادة المستديمين يستجيبون للتحديات التي تأتي مع الاستدامة، بالتصرفات «الخارجية» التالية (مع أصحاب المصالح أو ملاك الأسهم):

- التشجيع على الشراكة الواسعة المتبادلة.
- إنشاء منتجات وخدمات قابلة للاستدامة.
- الدعوة إلى الوعي الذاتي.
- تغيير الفحوى (البيئة المحيطة)
- ضمان وجود الشفافية. (Visser، Courtice،2011، p10).

٦-٢/ النموذج العقلاني للقيادة المستدامة

ويُبيَن هذا النموذج أهم ممارسات القيادة المستدامة، ويلخصها في ثمان وهي:

- تحمل المسؤولية وذلك من خلال:

- اجعل الاســتدامة أمراً مهماً للآخرين. اشرح لهم كيف تكون الاستدامة أمرا يهمهم هم أيضا، سواء لنجاح الأعمال على المدى الطويل والقصير، أو لنجاح المنظمــة والمجتمع. واجعلهم يفهمون كيف تكون الحلول المســتدامة في العادة الحلول الأفضل للتحديات الجوهرية (للمجتمع).

- عليك أن تتعرف على كيفية بناء الإستراتيجيات وتطبيقها، عن طريق التعاون (مع الآخرين).

- عليك أن تمارس التفكير الخلاَق والعمل الخلاَق ولكن في إطار القوانين والسياسات الســائدة. وفي نفس الوقت تبادر بتغيير السياسات والقوانين التي تحتاجها لمساندة الاستدامة.

- عليك أن تقوم بتطوير أساليب معينة لمحاسبة نفسك والآخرين، على النتائج المتفق على تحقيقها.

- حافظ على السرعة والتســارع. وابحث عن أســاليب للحفاظ على طاقتك وطاقة الآخرين، وكذلك السرعة والاندفاع الذي تسير به. وعليك أن تؤمن بما هو ممكن، حتى في ظل التحديات الصعبة. أي عليك أن تنشيء مجتمعات تمارس التفكر والتعلم والتنمية.

- البحث عن علاقات بينية شمولية وذلك من خلال:

- أن تفكَر بطريقة شمولية. وأن تكون واعياً بوجود ترابطات بينية بين العناصر، وأن تبنــي قدرتك على التفكير الكلي، وأن تتعرف على العلاقات بين كيانات وتصرفات قد تبدو مستقلة عن بعضها البعضف في الظاهر.

- عليك أن تنتج حلولاً مستدامة تبني الواحدة منها على الأخرى.

- عليــك أن تربط بــين التحديات والتقدم من جهة، وبين ما يحدث في المنظمة عموماً من جهة أخرى. (Ferdig،2007، p29).

- لابد من توجيه وتضخيم الموارد من أجل تحقيق تأثير أكبر. ولابد من استكشاف الفرص المتوفرة، وأن تستثمر قدرة الموارد التي تم تطويرها عن طريق الشراكات الإستراتيجية التي يتم تنميتها.

- إقامة حوارات بناءة

- عليك أن تخلق المساحات من أجل الحوارات البناءة. وقم بالدعوة إلى التساؤل والاستفسار، بطريقة تثير التفكر، واجعل ذلك من العادات المتبعة.
- عليك بصياغة التساؤلات الجيدة وأن تبقيها مفتوحة للإجابة بقدر يكفي لاكتشاف التوجهات والمواقف المختلفة والترابطات بين الأشياء التي قد تفوتك عادة بدون هذا الأسلوب (في فتح الحوار).
- قم ببناء علاقات حقيقية. وقم بتكثير عدد العلاقات المخلصة بما يساهم في إيجاد وإدماج الحلول. وتحديداً العلاقات الطويلة المدى .
- قم بإشراك الخبراء. وإشراك عناصر من الخارج ممن هم على استعداد للعمل مع الفريق، ولكن بأسلوب يشجع على التعاون والاكتشاف الجماعي والتعلم، وبما يخدم قدرة النظام وإمكانياته.

- احتضان التوتر الخلاق

- عليك بدعوة أصوات ومواقف مختلفة، حتى توسع من شبكة القيادة المتوفرة. ولابد من الاستقطاب والاعتراف بوجود آراء مختلفة، وفي ذات الوقت تبحث عن أرضية مشتركة وعن حلول تنفع المصلحة الكلية.
- عليك أن تتعامل مع آليات علاقات القوة. وعليك أن تفهِم التفاوتات الخفية بين آليات علاقات القوة وما يتعلق بها من التوتر الخلاّق عندما تتعامل مع الآخرين الذين يُعتبر تأييدهم الفعال مهما لك، وللمنظمة، ومعرفة كيفية النجاح.
- عليك أن تفهم وتتعامل مع التناقضات، والغموض، والنزاع.
- لابد أن تتخلى عن الحاجة إلى «التيقن» إذا قابلتك تناقضات «الحقائق».

- افتح مساحة للاختلاف والنزاع، واعرف أن التوتر الذي يصاحب ذلك، فيه كمية هائلة من الطاقة لتوليد التحول الخلاَق، في المفاهيم والتوجه. (Ferdig،2007، pp29 -30) .

- تسهيل بروز النتائج الناشئة

- لابد من تقييم الفرص والمخاطر المتعلقة بإستراتيجيات الاستدامة، وهي فرص ومخاطر تظهر مع ظهور نتائج الاستدامة مع الوقت.
- لابد من تقييم المخاطر التي تتأتى عن عدم تطبيق إستراتيجيات الاستدامة. ولابد من مساندة تلك البيئات التي فيها، ويتم التشجيع على أخذ المخاطر المحسوبة.
- لابد أن تفهم التناقضات والغموض، وكيفية التعامل معها. ويجب التخلي عن السيطرة واليقين والحاجة إلى التنبؤ بالنتائج. وبدلا من ذلك يجب التفاعل مع الآخرين للبحث عن حلول في وجه الغموض والتناقض.
- لابد أن تجعل الأشياء تحدث. وأن تحقق النتائج الصلبة مع الآخرين وعن طريقهم، وذلك بخلق قوانين مشتركة متفق عليها «لممارسة اللعبة» ولكن في إطار إستراتيجي مرن.
- قم بتصميم إجراءات محسوسة واتفاقيات محسوسة يتم تنفيذها في وقت مناسب، مع المراقبة والمحاسبة المشتركة.

- فهم آليات التغير الاجتماعي

- لابد من ملاحظة الأنماط (التوجهات)، وفهم المنطق وراءها. ولابد أن تفهم ما تقوله الناس، فردياً وجماعياً، وذلك بقراءة سلوكهم ومواقفهم. ويجب أن تقوم بتجربة الإستراتيجيات المختلفة للتشويش على الأنماط الحالية التي تعمل على تقوية الوضع الراهن.
- لابد من فهم عملية التغير في الإنسان. قم بالاستفادة من النظريات الاجتماعية الحديثة التي تساعد في وصف الطرق التي بها تستشعر الناس الآليات والأنغام

الطبيعية للتغير في بيئة فوضوية، وذلك عندما يتم عرض أفكار جديدة وغير تقليدية عليها. (Ferdig،2007، pp31 -32) .

- التجربة ثم التعلم ثم التكيف

- عليك أن تتكيف وتستعمل الأطر الاستدامية الخاصة بالتحليل الاندماجي والتصرف، أمثال نموذج (خمس قطاعات للمجتمعات المتسدامة)، ونموذج (الظروف الطبيعية لنظام الخطوات)، وإطار (تفاعل القيادية الاستدامية)، وغيرها.

- عليك أن تتعلم من خلال التجربة. ويجب أن تكون راغباً في أن تتعلم أساليب جديدة، وأن تأخذ مخاطرات محسوبة لتجربة الأفكار الجديدة، وأن تفكر وتتعلم من التجارب الجديدة بمختلف أنواعها، وأن تبحث عن القدرات الكامنة من خلال التفكير التجريبي والتصرف التجريبي مع الآخرين.

- لابد من مشاركة المعلومات والمعرفة مع انكشافها. ولابد أن تترك الآخرين يعرفون التفكير الكامن وراء قرار معين أو تصرف معين. ولابد من دعوة الآخرين إلى أن تتعلم معك في عملية «تصرف» مشترك. ولابد أن تزيد من عمليات التجربة الجماعية والتكيف الجماعي والتعلم الجماعي.

- توسيع الوعي الإدراكي

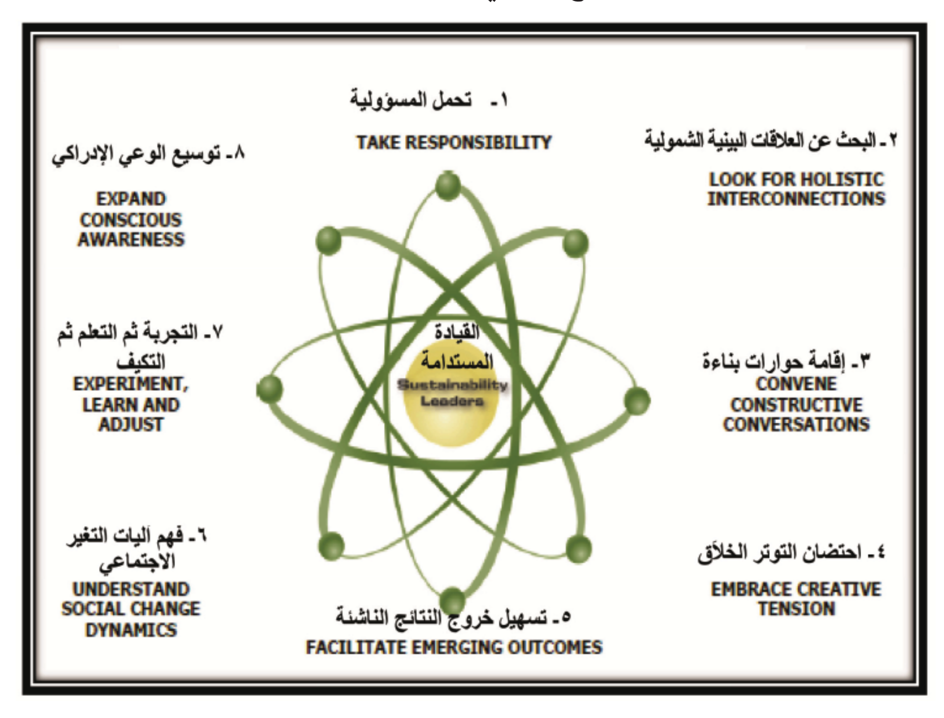
- يجب أن تضع المحاورات والتصرفات، داخل نزاهتك الشخصية. ويجب أن تكون واضحاً فيما يتعلق بهويتك ومبادئك ونواياك، قبل الاندماج مع الآخرين في العمل من أجل التغيير. ويجب أن تقوم بشكل مستمر بإعادة تقييم نزاهتك الشخصية حتى تقود تصرفاتك في «اللحظة الراهنة» وفي إطار الظروف المعقدة التي تصاحب التغير المستمر.

- يجب أن تمارس الوعي الإدراكي، ويجب أن تراقب نفسك وعلاقتك مع الآخرين ومع العمل. ويجب أن تكون تفاعلاتك مع الآخرين حقيقية. ويجب أن تشجع على التفكر حول ما يحدث وما حدث في الماضي، وسبب الحدوث، وما يعني ذلك لأفكار المستقبل وتصرفاته. . (Ferdig،2007، pp33 -34)

ويوضح الشكل رقم(٣) النموذج العقلاني للقيادة المستدامة.

الشكل رقم (٣)

النموذج العقلاني للقيادة المستدامة



المصدر: (Ferdig،2007، p 28) .

٧/ دور القائد المستدام في التحول نحو المنظمات المستدامة.

إن المســؤولية الأولى للقادة من أجل التحول نحو منظمات مستدامة، والتي يجب أن يقوم بها القادة هي تفســير وتوضيح الأهداف وحشــد الناس حول منطلقات الاستدامة التنظيمية ليفهموها وليؤمنوا بها.(الكبيسي،٢٠١٤م، ص١٠٥).

٧-١/ مستويات قيادة الاستدامة في المنظمات

هناك خمس مســتويات للمنظمات التي تتباين ظروفها قبل أن يحدد الخطوات الإجرائية في عملية تحولها وهي كما يلي:

١- مؤسسات معرضة للخطر:

المؤسســات في هذا المســتوى لا تحصل على التنمية المستدامة. فالقادة لا يرونها من الأولويات. والتنمية المستدامة نادرا ما تظهر في السياسات أو الخطط أو مناقشات الموارد أو التدريب أو التقييم. إنها وبشكل متزايد معرضة لمخالفة اللوائح والقوانين والمتطلبات التشريعية الأخرى.

٢- مؤسسات قيادتها ملتزمة:

المؤسســات عند مستوى الالتزام تدرك المتطلبات القانونية للاستدامة، بل وتلبيها قدر الإمكان. وقد تكون هنالك إستراتيجية للتنمية المستدامة، ولكنها إستراتيجية ضعيفة الاندماج مع الإستراتيجيات الأخرى. ويتم تطوير الأهداف البيئية والاجتماعية والاقتصادية منعزلة بعضها عن بعض.

٣- مؤسسات متزايدة الالتزام:

المؤسســات عند هذا المستوى تعتبر التنمية المســتدامة أمراً جاداً، ولكنها لا تزال تراها واحدة فقط، من عدد من الأولويات الأخرى المتنافســة بعضها مع بعض.

٤- مؤسسات إستراتيجية:

التنمية المستدامة في قلب إستراتيجية عدد من أجهزة القطاع العام، أجهزة نعتبرها وصلت المستوى الإستراتيجي. معظم سياسات هذه المؤسسات تعبر عن مساهمتها للاســتدامة، ومعظم كبار الموظفين فيها والسياسيين، يفهمون أهمية هذا الأمر، وهناك محاولة جادة لتجسيد هذا التوجه في عملية توزيع الموارد. ولكن هذه المؤســســات لا تزال في طور التحول الثقافي، ثم إن التغيير الســياسي أو تغيير بعض الموظفين الرئيســيين فيها، قد يترك الالتزامات الاستدامية معرضة للخطر والتراجع. (Birney،Others،2010، p11) .

٥- مؤسسات نظامية:

التفكير الاســتدامي تم ترسيخه في جوهر المؤسسات التي وصلت المستوى النظامي، ويتم عكس قيم ومباديء التنمية المستدامة في كل شيء فيها، ابتداء من

الفكر وانتهاء بالتخطيط لتوزيع الموارد. ولايزال هناك توتر قائم بين الأولويات الطويلة المدى والقصيرة المدى، وبين طبيعة التحديات والموارد المتوفرة للصرف على هذه التحديات. ولكن التفكير «النظامي» يضمن أن المؤسسة تتجنب التصرف المنحرف أو المتناقض. (Birney،Others،2010، p11) .

٢-٧/خطوات نحو منظمات مستدامة:

إن تبني طريقاً نحو التنمية المستدامة حتى يتم ترسيخ التفكير الاستدامي داخل تركيبة المنظمة، نادراً ما يكون مهمة سهلة. إذا نظرنا إلى المنظمات حول العالم، في القطاع العام، والتي تقود المجهود نحو الاستدامة، سنجد تسعة عوامل أساسية. وهذه العوامل مبينة في الشكل رقم (٤). ويبدأ العمل من المركز ثم ينتشر إلى الخارج. (Birney،Others،2010،p12) ..

توضيح القضية

قرر ماذا تقصد بالتنمية المستدامة، ولماذا يهم المصلحة العامة، ليس من الناحية النظرية ولكن أيضا من مصلحة أصحاب المصالح في الحاضر والمستقبل.

بناء الشبكات

الشبكات الموجودة في المنظمة، سواء الأفقية التي تربط عبر القطاعات أو الأفقية التي تربط بين القطاع من الداخل، مهمة جداً لدعم التنمية المستدامة والمشاركة في التعلم وتحيق التغيير. (Birney،Others،2010،p13).

الربط بين السياسة والتنفيذ

إن الثقة أمر مهم، إلى أبعد الحدود. لذلك عليك أن تطبق ما تقول، وفي أسرع وقت ممكن. ليس هناك أفضل من «أن تفعل ما تقول».

المشاركة في التعلم

لا يوجد منظمة واحدة بعينها، تستطيع أن تدعي أنها أتقنت كل شيء. عليك بمشاركة علمك وخبراتك مع نظرائك في المجتمع وفي أماكن أخرى، حتى تعجِّل من

التحول وتجعل ذلك ممكنا للجميع. عليك أن تشارك المنظمات الأخرى خبراتك في تطوير ثقافة للاستدامة، بما في ذلك بناء مجتمع يطبق مبدأ «التعلم من خلال الخبرات المتبادلة».

خلق ثقافة للتعلم

القطاع العام في بريطانيا يتهمه الناس عادة بأنه محفوف بالمخاطر. إلا أن السماح للناس بالمخاطرة وتجربة الأشياء، وأن تتعلم من توجهات (أساليب) مختلفة، يؤدي إلى نجاح أكبر.

إقامة مشاريع لعرض الأفكار (الاستدامية)

إن إقامة مشاريع للعرض (عرض فكرة الاستدمة)، بإمكانها أن توضح للناس ما تقصده على الأرض الواقع، مما يشجع الموظفين على التفاعل. كذلك تساعدك هذه العروض على أن تتعلم عن طريق عمل الأشياء، وفي ذات الوقت تبني فيك الثقة.

زيادة المهارات من أجل التفاعل (الاندماج مع المجتمع)

إذا كنت تعتقد أن الوصول إلى الإجماع بين الأطراف يستهلك وقتا كبيرا، فإن النزاع بين الأطراف أمر أصعب. لذلك يجب عليك بناء مهارة الموظفين لاستيعاب أصحاب المصالح، فإذا فعلت ذلك تكون قد كسبتهم (أي أصحاب المصالح) وجعلتهم ينضمون إليك في رحلة الاستدامة. (Birney، Others، 2010، p13 -17) .

ترسيخ البنية التحتية داخل التركيبة المالية للمؤسسة

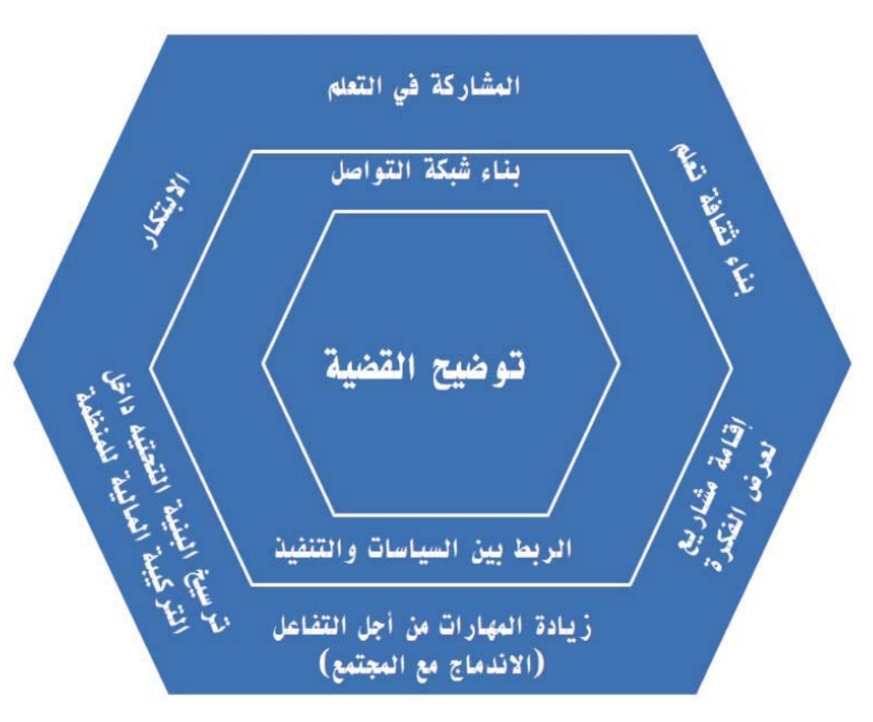
سواء هذا أمرا صواباً أو خطأ، فإن القضايا لا يتم التعامل معها بجدية، إلا إذا تم ترسيخها في التركيبة المالية لأي جهاز. إن اندماج مدير المالية وفريقه، مهم للغاية لإظهار أن أي منظمة من المنظمات يتم اتخاذ قرارات فيها لا تتعارض مع التنمية المستدامة، وأنه يمكن اتخاذها داخل إطار استدامي. عليك أن تجعل الإطار الاستدامي جزءا لا يتجزأ من العملية المالية حتى تدلل على أن الاستدامة المالية والاستدامة البيئية والاجتماعية، قابلة للتوافق. (Birney،Others،2010،p13 -17).

الابتكار

وهذا لايعني فقط الأفكار الجديدة، ولكن أيضاً أن تتوفر الأنظمه الصحيحة للتشجيع على هذه الأفكار وتحقيقها. (Birney، Others، 2010، p17) .

الشكل رقم (٤)

العوامل الأساسية التي تقود نحو المنظمات المستدامة



المصدر: (Birney،Others،2010، p12) .

٧-٣/تعليمات وإرشادات للقائد المستدام من أجل أداء دوره

هناك بعض التعليمات والإرشادات للقائد المستدام. والتي تحتوي على «مؤشرات» وعلى ما يجب أن يفعله القائد المستدام، إذا أراد أن يساهم في إيصال منظمته إلى الاستدامة. وهي كما يلي:

- يستهدف التنمية المستدامة: عليه أن يهتم بالتأثير الذي تتركه منظمته على البيئة المحيطة.

- يراجع ويفحص جميع وجهات النظر: عليه أن يكون متفتح الذهن، يُقلب الأمور ويُمعن في التفكر، ينظر في نفسه، يراجع القضايا من وجهات نظرها المتفرقة.
- يكون حاضراً في كل مكان: يجب أن يظل له وجود شـخصي في كل مكان، سواء مع موظفيه أو المجتمع المحيط.
- أن يبادر بالحوار: يجب أن يبدأ هو الحوار مع العالم، سواء داخل منظمته أو خارجها، وذلك من أجل تربية المسؤولية الاجتماعية والبيئية.
- يقوم بخلق مستقبل مشترك: يجب على القائد المستدام إشراك الناس في عملية اتخاذ القرار.
- يكون شجاعاً: فالقائد المستدام يعطي مساحة لزملائه حتى يطوّروا من أنفسهم. بل يطلب منهم المساعدة إذا استدعى الأمر.
- يشـجع التقاليد والعادات الطيبة: يجب أن يركز على الممارسات والتقاليد الاستدامية الطيبة.
- يكون خلاَقاً وابتكارياً: لابد له أن يكون له رؤية متفتحة تجاه الصورة الكبيرة، وحيال الفرص السانحة. ولابد أن يقوم بترجمة هذه النوايا والفرص السانحة بشكل خلاّق ومبتكر.
- يكون صبوراً: عليه أن يسـتثمر وبشكل فوري، في عملية تحسين المؤسسة. ولكن عليه في نفس الوقت ألا يصر على تحقيق نجاح فوري.
- يفعل ما يقول: عليه أن يصدر قرارات واضحة، ثم يستعرض عزيمته فيها، بأن يطبق وينفذ هذه القرارات (Kanters،2013، p53).

٨/ الخلاصة والتوصيات

٨-١/الخلاصة

من كل ما تقدم يمكن التوصل لما يأتي:

- أن القيادة المستدامة تقوم على المسؤولية المشتركة نحو الأفراد والجماعات والمنظمة، وذلك عن طريق تقييم المباديء البيئية والاجتماعية والاقتصادية، بحيث لا تستهلك الموارد المالية والبشرية بشكل مبالغ فيه، بل تهتم بالبيئة التعليمية والمجتمعية المحيطة، وتحاول تجنب إلحاق الضرر بها.
- أن هناك تحديات قادت إلى تبني أسلوب جديد للقيادة والتي من أهمها الفقر العالمي، والمرض العالمي، والعنف العالمي، وانخفاض التنوع الحيوي العالمي، والتغير المناخي العالمي.
- أن من أهم الخصائص التي تميز القيادة المستدامة أنها قيادة ابتكارية، متفاعلة وبشكل نشط مع بيئتها المحيطه، وتقوم بتطوير وتنمية الموارد البشرية والمادية، ولا تستهلكها، وتتعامل مع قضية العدالة الاجتماعية، وتضمن النجاح المتتابع مع مرور الوقت.
- أن هناك أربعة عوامل أساسية تؤثر على القيادة المستدامة وهي على المستوى الفردي شخصية القائد، وعلى مستوى الفريق الحاجة للكوادر المؤهلة، وعلى مستوى المنظمة ثقافة المنظمة، وعلى مستوى المجتمع المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.
- أن هناك خمس مستويات لقيادة الاستدامة في المنظمات وهي المنظمات التي لا تحصل على التنمية المستدامة، ومنظمات تدرك المتطلبات القانونية للاستدامة، بل وتلبيها قدر الإمكان، ومنظمات تعتبر التنمية المستدامة أمراً جاداً، ومنظمات تجعل التنمية المستدامة في قلب إستراتيجيتها، ومنظمات تم ترسيخ الفكر الاستدامي في جوهرها.

٨-٢/التوصيات

- أن القيادة المستدامة أصبحت حالياً هي المطلب الأساسي من أجل الوصول لمنظمات مســتدامة والتي من خلالها يمكن أن صل إلى تنمية مستدامة في كافة الأبعاد، فالتنمية المستدامة بحاجة إلى قيادة واعية ومدركه لأبعادها، ومنطلقتها، ومن هنا ندرك الحاجة إلى القائد المســتدام في منظماتنا سواء بالقطاع العام أو الخاص وأنه يجب الاهتمام بتعليم وتنمية مهارات القيادات فيها من خلال إقامة الورش والندوات.
- الاســتفادة من النماذج والتجارب الناجحة العالمية والأقليمية والمحلية في قيادة المنظمات، وكيف أن القادة فيها استطاعوا من أن يصلوا بمنظماتهم إلى منظمات مستدامة.
- الاهتمام بالقيادة المستدامة وأفكارها من خلال وضع مواد دراسية أو مسارات علمية تخصصيه لهذا الحقل في الجامعات.

المراجع العربية والأجنبية

1. الكبيسي عامر (٢٠١٤) الجديد في تطوير المنظمات،ط١، مؤسسة اليمامة الرياض.

- Birney،Anna،Clarkson،Helen،Madden،Peter،Porritt،Jonathon،and Tuxworth،Ben، 2010، stepping up a framework for public sector leadership on sustainability ،Company limited by guarantee in UK and Wales، no: 2959712،Date of publication: February 2010
- Ferdig، M. A. (2007) Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. Journal of Change Management. 7(2)، 25- 35.
- Hargreaves،andy،fink،dean،2006،Sustainable Leadership. copyright by John wiley& sons،inc ،san Francisco.
- Kanters، Nora،2013، Sustainable leadership Research on the development of a guideline for sustainable leadership، Master thesis University of Humanistic Studies Graduation variants: Critical Organization and Intervention Studies & Education (KOIS & Educatie).
- M.KhataJabor،AsnulDaharMinghat،SadaAdamuMaigari،YahyaBuntat،2012،Sustainable Leadership for Technical and Vocational Education and Training in Developing Nations،International Journal of Scientific and Research Publications، Volume 2، Issue 8، August 2012،،ISSN 2250- 3153
- Šimanskienė،Ligita،Ligita،Erika (2014)،SUSTAINABLE LEADERSHIP : THE NEW CHALLENGEFOR ORGANIZATIONS،Forum Scientiae Oeconomia Volume 2 (2014) No 1.
- Tideman،Sander G.،Arts،Muriel and Zandee، Danielle P.(2013) Sustainable Leadership-Towards a Workable Definition،Nyenrode Business University، The Netherlands،The Journal of Corporate Citizenship،N 49،March 2013.
- Visser، W. & Courtice، P. (2011) Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice، SSRN Working Paper Series، 21 October 2011. Published on SSRN at: http://ssrn.com/abstract=1947221


نماذج معاصرة في القيادة
تأليف:
د. نعيم بن عطا الله الجهني
د. شايع بن خالد القحطاني
د. ميرفت محمد السعيد مرسي
د. خالد بن عبد العزيز الشملان
د. عائض بن خلف الرشيدي
الطبعة الأولى
١٤٣٩هـ/٢٠١٨م


ISBN 978-603-8215-08-1
9 786038 215081 >


مكتبة
القانون والاقتصاد
الرياض